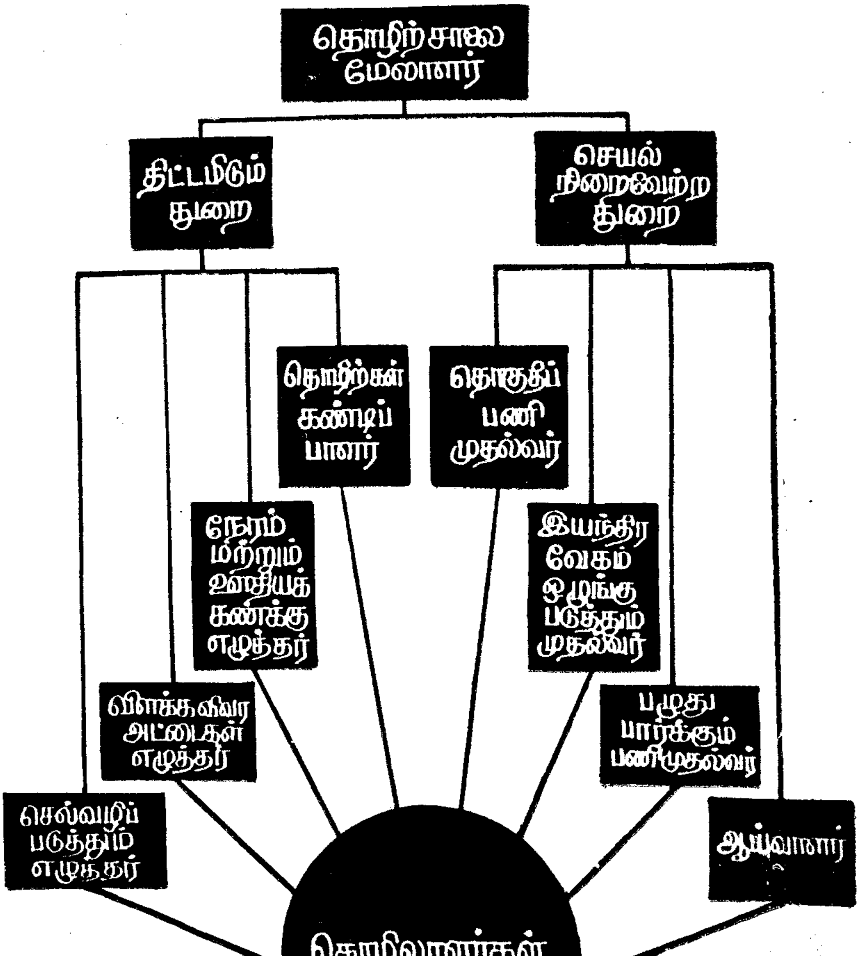
ஆக்கத் தொழில் அமைப்பு

(INDUSTRIAL ORGANISATION)

பா. வரதராசன்



தமிழ்நாட்டுப் பாடநூல் நிறுவனம்

த. பா. நி. (க. வெ.) வரிசை எண்—756

ஆக்கத் தொழில் அமைப்பு

(பட்டப்படிப்பிற்குரியது)

(திருத்தப்பட்ட பாடத்திட்டத்தின்படி வெளியிடப்படுகிறது)

ஆசிரியர்

பா. வரதராசன், எம்.ஏ., எம்.காம்., எம்.லிட்.,
விரிவுரையாளர், வணிகவியல் துறை,
அண்ணாமலைப் பல்கலைக்கழகம்,
சிதம்பரம்.

தமிழ்நாட்டுப் பாடநூல் நிறுவனம்

First Edition — July, 1977
Number of Copies — 1,000

T.N.T.B.S. (C.P.) No. 756

INDUSTRIAL ORGANISATION

B. VARADHARAJAN

Price Rs. 10-35

Published by the Tamilnadu Textbook Society under the Centrally Sponsored Scheme of Production of books and literature in regional languages at the University level, of the Government of India in the Ministry of Education and Social Welfare (Department of Culture), New Delhi.

This book has been printed on concessional paper made available by the Government of India.

Printed by
BHAGAT PRINTERS
55, Railway Station Road
Alandur, Madras-600 016.

பதிப்புரை

ஆக்கத் தொழில் அமைப்பு என்ற இந் நூல், தமிழ்நாட்டுப் பாடநூல் நிறுவனத்தின் 756ஆவது வெளியீடாகும். கல்லூரித் தமிழ்க் குழுவின் சார்பில் வெளியான 35 நூல்களையும் சேர்த்து இதுவரை 791 நூல்கள் வெளிவந்துள்ளன. இந் நூல், மைய அரசு, கல்வி, சமூக நல அமைச்சகத்தின் 'மாநில மொழியில் பல்கலைக்கழக நூல்கள் வெளியிடும் திட்டத்'தின்கீழ் வெளியிடப் படுகிறது.

மேலாண்மை இயக்குநர்
தமிழ்நாட்டுப் பாடநூல் நிறுவனம்

பொருளடக்கம்

1. தொழிற்சாலை அமைப்பு
(Works Organisation)

தொழிற்சாலை என்பது பொருள் உற்பத்தி செய்யுமிடத்தைக் குறிக்கின்றது. இப்பொருள் உற்பத்தியானது பணம், மூலப் பொருள்கள், பணியாட்கள், இயக்க முறைகள், இயந்திர சாதனங்கள், அதிகாரங்கள், பதவிகள், தொடர்புகள் (Sequence), ஒருமுகப்படுத்தல் (Co-ordination) ஆகியவற்றின் மூலம்தான் நிறைவேற்றப்படுகின்றது. மேற்கண்ட வாய்ப்பு நலங்களைத் திறமையாகப் பயன்படுத்திக் கொள்வதில்தான் தொழில் உற்பத்தியின் வெற்றி அடங்கியுள்ளது. இவ்வாறு திறமையாகப் பயன்படுத்திக் கொள்வதற்கு நல்ல அமைப்பு (Organisation) தேவை. எங்கெங்கு ஒரு குழுவினர் ஒன்றுசேர்ந்து தங்கள் சக்திகளையும், திறமைகளையும் ஒன்றுபடுத்தி ஒரு குறிக்கோளினை அடையப் பாடுபடுகின்றனர்களோ அங்கெல்லாம் அமைப்புமுறையின் தத்துவங்களை நாம் காணலாம். நன்கு திட்டமிட்ட அமைப்பு இருந்தால்தான் குறைந்த செலவில் மிகுந்த உற்பத்தியைத் திறமையாகச் செய்ய இயலும். நிதி, மற்றும் வாணிகஞ்சார்ந்த கொள்கைகளை வகுத்தல், தொழிற்சாலைக் கட்டிடம் மற்றும் இயந்திர சாதனங்களின் அமைப்புத் திட்டம் (Layout), கவனமான கொள்முதல், திறமையான உற்பத்தி முறைகள், தொழிலாளர்களின் சரியான மேலாட்சி (Direction), மேற்பார்வை (Supervision) மற்றும் கட்டுப்பாடு (Control), திறமையாகத் திட்டமிட்ட விற்பனை ஏற்பாடு (Marketing) மற்றும் வழங்கீடு (Distribution) முறைகள், ஆக்க வளமுடைய (Productive) மற்றும் ஆக்கவளமற்ற (Non-productive) ஆற்றல் கூறுகளைத் தொடர்புபடுத்தல் (Correlation) மற்றும் ஒருமுகப்படுத்தல் (Co-ordination) ஆகியவற்றை இத்தகைய அமைப்பு தன்னுள்ளடக்கியதாக இருத்தல் வேண்டும்.

இவ்வமைப்பானது, சிறிய மற்றும் பெரிய தொழிற்சாலைகளுக்குப் பொதுவான தேவையாகும். ஆனால், பெரிய தொழிற்சாலைகளில், அங்கு எழக்கூடிய பலவித நிருவாக மற்றும் கட்டுப்பாட்டுச் சிக்கல்களினால், முறையான அமைப்பு மிகவும் இன்றியமையாததாகின்றது. இத்தகைய அமைப்பு இல்லாவிடில்,

1. எழுத்து வடிவமாக்கப்பட்ட கொள்கைகளினால் தப்பெண்ணங்களும் முரண்பாடுகளும் தவிர்க்கப்படும்.

2. பயனற்ற இயக்கங்களும் (Motions) செலவுகளும் தவிர்க்கப்படும்.

3. செயல் கட்டளைகள் கீழ்ப்படியப் படுதலைச் சரிபார்த்தல் எளிதாக்கப்படும்.

4. விதிகளையும், நடைமுறைகளையும் செயலாட்சி (Executive) மற்றும் மேற்பார்வை (Supervision) அலுவலர்கட்குக் கற்பித்தலும், அவற்றை அவர்களின் மனத்தில் ஆழப் பதிய வைத்தலும் எளிது.

கொள்கைகளைச் சரியான முறையில் வகுத்தால் மட்டும் போதாது. அவற்றைச் செயல்படுத்தும் பொறுப்புள்ளோர் தகுந்த தலைமையேற்று நடத்தும் ஆற்றல் பெற்றிருப்பதும் இன்றியமையாததாகும். தலைமைப் பொறுப்பிலுள்ளோர் ஆற்றலை அவர்களுக்குக் கொடுக்கப்பட்டுள்ள அதிகாரங்களிலிருந்தே நாம் தெரிந்துகொள்ளலாம்.

அதிகாரங்கள் (Authorities)

ஒருவரைப் பணிகளைச் செய்யும்படிக் கூறுவதற்கு மற்றொருவருக்குள்ள உரிமையே அதிகாரம் எனப்படும். இதனுள், தானே இயங்குவதற்கும் (Own initiative), தீர்மானங்கள் செய்வதற்கும், ஆணையிடுவதற்கும் உள்ள உரிமைகளடங்கும். இவ்வதிகாரத்தை *(1)* நேரடி அதிகாரம் (Direct Authority), *(2)* ஒப்படைக்கப்பட்ட அதிகாரம் (Delegated Authority) என இரு வகைகளாகப் பிரிக்கலாம். ஆணையிடுவோர்க்கும் ஆணை பெறுவோர்க்கும் நேரிடைத் தொடர்பு இருப்பின் அதனை 'நேரடி அதிகாரம்' எனவும், இவ்விருவருக்குமிடையே இடையீட்டாளர் (Intermediaries) இருப்பின் அதனை 'ஒப்படைக்கப்பட்ட அதிகாரம்' எனவும் கூறுதல் வேண்டும். இத்தகைய அதிகாரமானது கீழ்க்கண்ட ஒன்று அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட பண்புக் கூறுகளை உடையதாக இருக்கலாம் :

1. சட்டத்தின் கீழ் (Law) அல்லது அமைப்பின்கீழ் (Organisation) விதிமுறைகளின்படி ஒப்படைக்கப்பட்ட அதிகாரம்.

2. தனித்திறமை (Skill), அல்லது அறிவு (Knowledge), அல்லது செய்கடமைகள் (Duties) சார்ந்த அதிகாரம். [இதனை உள்ளார்ந்த அதிகாரம் (Intrinsic authority) என்பர்.]

3. பதவியில் முற்பட்ட தன்மை (Seniority), புகழ் மற்றும் முதன்மையான சிறப்பியல்புகள் காரணமாகச் செலுத்தக்கூடிய அதிகாரம்.

பொறுப்பு (Responsibility)

பொறுப்பு என்பது அளிக்கப்பட்ட கடமைகள் சரிவர நிறைவேற்றப்படுவதற்குப் பதில் சொல்லவேண்டிய பொறுப்பினைக் (Accountability) குறிக்கும். இது ஒரு நடத்தைச் சார்பான இயற் பண்பாகும் (Moral Attribute). பதில் சொல்ல வேண்டிய பொறுப்புகள் உள்ளவர்களுக்கே அதிகாரம் ஒப்படைக்கப்படும். அமைப்பு முறையில் ஒவ்வொரு பணிக்கும் முயற்சிக்கும் பொறுப்புகளை வரையறுப்பதன் மூலம்தான் குறைபாடுகளுக்கும் தோல்விகளுக்கும் காரணமானவர்கள் யார் எனச் சுட்டிக்காட்ட முடியும். பொறுப்பில்லாதவர்களால் தங்கள் பணிகளின் சுமையைத் தாங்கவோ, தக்க தீர்மானங்கள் எடுத்துச் செயலாற்றவோ முடியாது.

செய்கடமைகள் (Duties)

தொழிலமைப்பில் ஒவ்வொருவரும் அவரவர் வகிக்கும் பதவி நிலைக்கேற்றவாறு (Position) எடுக்க வேண்டிய நடவடிக்கைகளே (Activities) அவரது செய்கடமைகளாகும். எனவே, செய் கடமைகள் என்பது ஒருவர் ஏற்றுக்கொண்ட கடமைப் பொறுப்புகளிலிருந்து தோன்றுவதாகும். இவ்வாறு கடமைகளை ஆற்றுவதன் மூலம், ஒவ்வொருவரும் தொழில் நோக்கங்கள் ஈடேறுவதற்கு வேண்டிய ஒத்துழைப்பை நல்கும்படிச் செய்வதே அமைப்பின் நோக்கமாகும்.

அமைப்புக் கோட்பாடுகள் (Principles of Organisation)[1]

ஒரு நல்ல அமைப்பு முறையானது கீழ்க்கண்ட கோட்பாடுகளின்படி இருத்தல் வேண்டும்:

1. கொள்முதல், உற்பத்தி, விற்பனை, பங்கீடு, நிதிநிலை, கணக்கீடு, பொறியியல், ஆராய்ச்சி மற்றும் புத்தாக்கம் (Research

[1] Quoted by Alford, L.P. (Ed.), 'Production Handbook' Ronald Press Company, New York, p. 8.

and development), தொழிலாளர் தொடர்பு போன்ற துறைகள் பற்றிய செய்கடமைகள் தனித்தனிப் பகுதிகளாகப் பிரிக்கப் படுதல் வேண்டும்.

2. செய்கடமைகள் காரண காரியத் தொடர்பியையபோடு பிரிக்கப்படுதல் வேண்டும் (Logical Sequence).

3. எந்தவொரு பணியாளரும் ஒன்றுக்கு மேற்பட்ட மேல் அதிகாரியிடமிருந்து ஆணைகளைப் பெறவேண்டிய நிலையில் இருத்தல் கூடாது. [ஆனால், இது ஆய்வுரை வல்லுநர்களிடமிருந்து (Staff officers) பெறும் கருத்துரைகளுக்குப் பொருந்தாது.]

4. நிறைவேற்றுநர்கள் (Line Officers), ஆய்வுரை வல்லு நர்கள் (Staff Officers) ஆகியவர்களின் பணிகளுக்கும், செய் கடமைகள் கட்டுப்பாடு பணிகளுக்குமிடையே தனித்தனி வேறு பாடுகள் இருக்குமாறு பார்த்துக்கொள்ளுதல் வேண்டும்.

5. ஒவ்வொரு செயலாட்சி (Management) உறுப்பினருக்கும் பொருத்தமான, மற்றும் தேவையான அதிகாரங்கள், தக்க பொறுப்புகளோடு ஒப்படைக்கப்படுதல் வேண்டும்.

6. ஒவ்வொரு செயலாட்சிப் பதவி நிலைக்கும் (Positions) தகுதியும் திறமையும் வாய்ந்த அதிகாரிகளையே நியமித்தல் வேண்டும்.

மேற்கண்ட கோட்பாடுகளைக் கண்டிப்புடன் பின்பற்றினால், அமைப்பில் தோன்றக்கூடிய பலவிதக் குழப்பங்களை மிக எளிதாகத் தவிர்க்கலாம். சாதாரணமாக எழக்கூடிய குழப்பங்களாவன :

1. நிறைவேற்றுநர்களுக்கும் (Line Officers) ஆய்வுரை வல்லுநர்களுக்கும் (Staff Officers) இடையே அதிகார வரம்புகள் பற்றிக் குழப்பம்.

2. ஓர் அதிகாரத்தின்மீது மற்றொன்று படிந்திருத்தல் (over-lapping of authority) — ஒரே செய்கடமைக்கு இரண்டு அல்லது அதற்கும் மேற்பட்டோர் செயலாட்சி உரிமை பெற்றிருப்பது.

3. தேவையான அதிகாரங்களை அளிக்காமல் பொறுப்புகளை மட்டும் ஒப்படைத்தல்.

4. செய்கடமைகள் பற்றிச் சரியான விளக்கங்கள் இல்லாமை.

5. வரைமுறைகள் இல்லாத ஆணையளிப்புகள்.

தொழில் அமைப்பு உருமாதிரி (Industrial Organisation Design)

அதிகாரங்களின் உயர்வுப் படிநிலையும் (Level), பொறுப்புகளின் அளவுப் படியும் (Degree) ஒவ்வொரு அமைப்பு முறைக்கும் பொதுவாக உள்ள கூறுகளாகும். அதிகார வழிகள், தலைமட்டத்திலிருந்து புறப்பட்டு, படிப்படியாகக் கீழ்நோக்கிவரும்; பொறுப்பு வழிகள் (Lines of responsibility) மேல்நோக்கிச் செல்லும். இவற்றைத் தொடர்புவழிப் பாதைகள் (Lines of Communication) எனவும் கூறுவர். இத் தொடர்பு வழிப்பாதைகள் மூலம்தான் விசாரணைகள் மேலிருந்து கீழேயும், கீழிருந்து மேலேயும் அனுப்பப்பட்டுத் தக்க பதில்களும் பெறப்படும்.

பொதுவாக, ஒரு தொழிற்சாலையில் பதவியாளர் நிலைகள் (Titles of positions) கீழ்க்காணும் பதவிப் பெயர்களில் இருப்பது வழக்கம் :

1. இயக்குநர் குழு (Board of Directors)
2. தொழிற்சாலை மேலாளர் (Factory Manager)
3. கண்காணிப்பாளர் (Superintendent)
4. தொழிலாளர் மேன்முறையாளர் (Foreman)
5. தொழிலாளர்கள் (Labourers)

மேற்கண்டோரின் பொறுப்புகளின் அளவுப் படியினையும், அவர்கள் செய் கடமைகளையும் பின்வரும் அட்டவணையின்மூலம் (பக். 10) எளிதில் புரிந்துகொள்ளலாம்.[1]

குற்றங் குறைவிலா தொழில் அமைப்பினை ஒரு ஆரோக்கியமான உடலுக்கு ஒப்பிடலாம். மனித உடல் செயல்படும் முறைக்கும், ஒரு தொழில் அமைப்பு செயல்படும் முறைக்கும் நிறைய ஒற்றுமைகள் உள்ளன. மனித உடலை மூளையும், பகுத்தறிவும் இயக்குவதுபோல, தொழில் உற்பத்தியை இயக்குநர் குழுவும், தொழிற்சாலை மேலாளரும் இயக்குகின்றனர். உடல் இயக்கியத்திற்குதவும் ஐம்புலன்களைப் போல, தொழிற்சாலையில் தொழில்துறைப் பொறியமைப்பாளர் (Engineer), ஆராய்ச்சி மற்றும் புத்தாக்கப் பொறியமைப்பாளர் (Research and Development Engineer), தணிக்கையாளர் ஆகியோர் இயங்குகின்றனர்.

[1] Ibid : p. 10.

பொறுப்பு மதிப்பளவுப் படி	முதல்படி	இரண்டாம் படி	மூன்ரும்படி	நான்காம்படி	ஐந்தாம்படி
பதவி நிலை	இயக்குநர் குழு	தொழிற்சாலை மேலாளர்	கண்காணிப் பாளர்	தொழிலாளர் மேன் முறையாளர்	தொழி லாளர்கள்
செய் கடமை களின் எல்லைப் பரப்பு	நிருவாகக் கொள்கை களைத் தீர்மானித் தலும், பொதுச் செய லாட்சியும்	செயலாட்சிக் கொள்கை கள் மற்றும் கட்டுப்பாடு	நடைமுறை கள் கட்டுப் பாடு— உற்பத்திக் கட்டுப்பாடு	முழு விபர உற்பத்திக் கட்டுப்பாடு	ஒதுக்கப்பட்ட பணிகளை நிறை வேற்றுதல்

கட்டுப்பாடு மற்றும் ஒருமுகப்படுத்தும் பணிகளைச் செய்யும் சிறு மூளையைப் போல (Cerebellam) உற்பத்தித் திட்ட மற்றும் கட்டுப் பாடு பொறியமைப்பாளர் (Production, Planning and Control Engineer) இயங்குகின்ருர். தானுக இயங்கி உடலுக்குதவும் உறுப்புகளைப் போன்று (Involuntary Organs), தொழிற்சாலையில் துணைப்பணிகளைச் (Auxiliary Services) செய்யும் பராமரிப்பு (Maintenance), கொள்முதல் (Purchase), மற்றும் தொழிலாளர் அமைப்புத் துறைகளுள்ளன. தன்னியலாகப் பணிகளைச் செய்து முடிக்கும் உள்ளுறுப்புகளையும் நாடி நரம்புகளையும் போல (Voluntary Organs) செயல் நடைமுறைத் துறைகளும் (Operating Departments), தொழிலாளர்களும் திட்டமிட்ட பணிகளைச் செய்து முடிக்கின்றனர். எனவே, உடல்நலம் பாதிக்கப்படும் பொழுது உடலியக்கம் பாதிக்கப்படுவதுபோலவே, தொழிலமைப் பிலுள்ள குறைபாடுகள் அமைப்பு செயல்படுவதைப் பாதிக்கும். எவ்வாறு முற்றிலும் ஆரோக்கியமான, மற்றும் குறைபாடற்ற மனிதனைக் காண்பது அரிதோ, அவ்வாறே முற்றிலும் செம்மை யான தொழிலமைப்பை உருவாக்குவதும் கடினம். நோயுற்ற உடலுக்குத் தகுந்த சிகிச்சைகள் தேவைப்படுவது போலவே, குறைகளுள்ள அமைப்பிற்கும் அவ்வப்பொழுது மாறுதல்கள் தேவைப்படும்.

நான்கு வகையான தொழில் அமைப்புகள் வழக்கிலுள்ளன. அவையாவன: *(1)* நேர்ச்சீர் அமைப்பு (Line Organisation),

(2) பணிச்சீர் அமைப்பு (Functional Organisation), (3) நேர்ச்சீர் மற்றும் ஆய்வுரை வல்லுநர் அமைப்பு (Line and Staff Organisation), (4) குழு அமைப்பு (Committee Organisation). இவ்வமைப்புகளின் கூறுகளையும், நன்மை தீமைகளையும் இப்பொழுது நாம் காண முற்படலாம்.

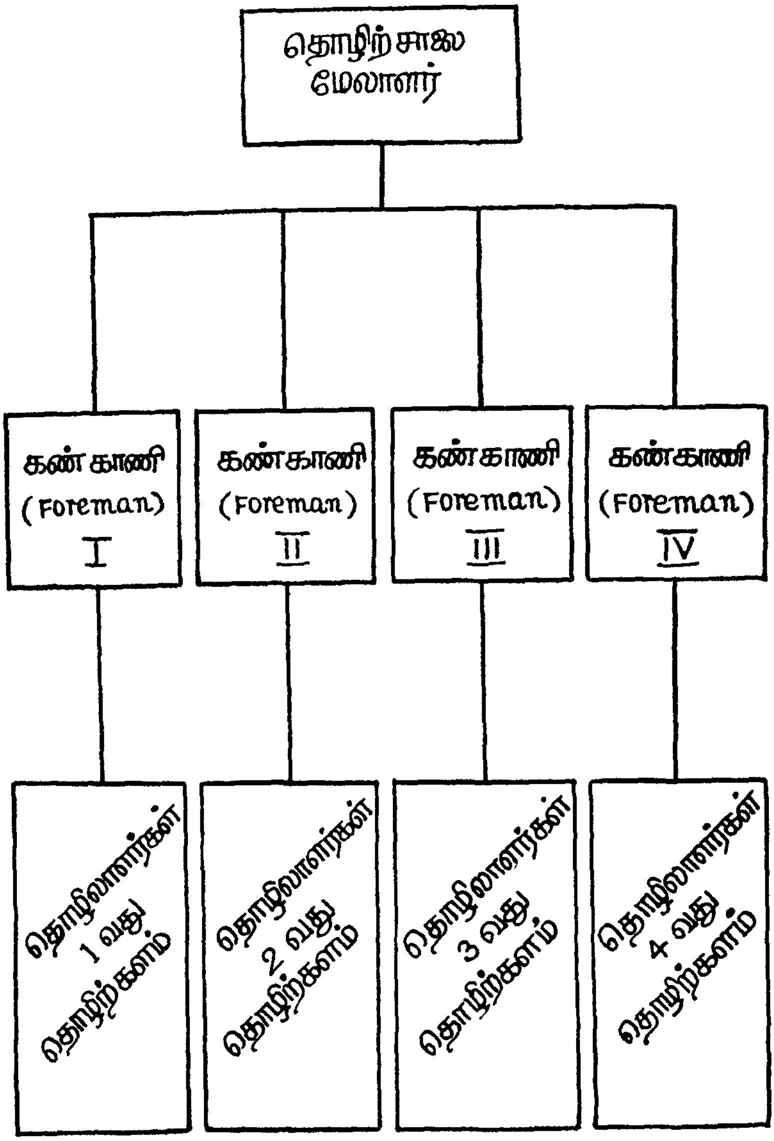
நேர்ச்சீர் அமைப்பு (Line Organisation)

இவ்வமைப்பில் ஆணைகளின் (Orders) செல்பாதை மேலிருந்து கீழ்நோக்கி ஒரே சீராக இருப்பதால் இதனை நேர்ச்சீர் அமைப்பு என்கின்றனர்.[1] இதனுடைய முன்மாதிரி இராணுவ அமைப்பாகும். இராணுவத்தில் எவ்வாறு ஆணைகள் தலைமைத் தளபதியிடமிருந்து படை வீரர்களுக்குப் படிப்படியாகப், பல பதவி நிலைகளின் வழியே வந்தடைகின்றதோ அவ்வாறே நேர்ச்சீர் அமைப்பிலும் ஆணைகள் இயக்குநர் குழு (Board of Directors) முதல் தொழிலாளர் மேன்முறையாளர் (Foreman) வரை படிப்படியாக அடுத்தடுத்து ஆணையிடப்பட்டு, இறுதியில் தொழிலாளர்களை வந்தடையும். இதே பாதை வழியாகத்தான் விசாரணைகளும், செய்திகளும் கீழிருந்து மேல் நோக்கிச் செல்லும். ஆனால், தற்கால இராணுவ அமைப்பிற்கும் நேர்ச்சீர் அமைப்புக்கும் எந்தவித ஒற்றுமையும் கிடையாது. இராணுவ அமைப்பு பல மாறுதல்களுக்குட்பட்டு, அதிகாரங்களும் பொறுப்புகளும் நேர் (Vertical) மற்றும் கிடப்புநிலை (Horizontal) முறைகளில் பகுக்கப்பட்டுச் செயல்படுகின்றது. இவ்வாறே, தொழில் துறையிலும் முற்றிலும் நேர்ச்சீர் அமைப்பு மட்டிலும் போதுமானதாகக் கருதப்படவில்லை. நேர்ச்சீர் அமைப்பு முறை விளக்கத்தைப் படம் 1-இல் காணலாம்.

இத்தகைய அமைப்பு முறையை எங்கெங்கு ஒரேவிதமான பணிகள் செய்யவேண்டியதாக உள்ளதோ அங்கெல்லாம் பின்பற்றலாம். உதாரணமாக, உற்பத்தி, விற்பனை, கணக்கியல், பொறியியல் துறைகள் ஒவ்வொன்றும் அத்துறைகளின் தலைவரின் கீழ் நேர்ச்சீர் அமைப்பு முறையில் செயல்படலாம். இது ஒரு நிலையான (Stable) அமைப்பாக இருப்பதால் ஆணைகள் கண்டிப்புடன் ஒரே செல்வழியாக இயங்கும். யார், யாருக்குத் தலைவர் என்பது போன்ற ஐயங்களுக்கு இடமே கிடையாது. இவ்வமைப்பின்கீழ் ஒரு துறையின் மேற்பார்வையாளரோ (Supervisor) அல்லது கண்காணிகளோ (Foremen) அத்துறைக்கு ஒதுக்கப்பட்ட

[1] இலாகா அமைப்பு (Departmental Organisation) என்ற மற்றொரு பெயரும் உண்டு.

பொருளின் உற்பத்தி, நடைமுறைகள், செய்கடமைகள் அனைத்திற்கும் பொறுப்பானவராகின்றார். உதாரணமாக, உற்பத்தி



படம் 1. நேர்ச் சீர் அமைப்பு (Line Organisation)
SOURCE: Hiscox & Sterling—
'Factory Adm.nistration in Practice' (Pitman), p. 227.

நுட்பங்களைத் தெளிவுபடுத்துதல், தேவையான பணி விளக்க விவரங்களைத் (Work Specifications) தயாரித்தல், சிற்சில சமயங்களில் தேவைப் பொருள்களைக் கொள்முதல் செய்தல், வேலைகளைத் திட்டமிடுதல் (Planning) மற்றும் அட்டவணைப் படுத்துதல் (Scheduling), பொருள்கள் கையாளப்படுவதை மேற்பார்வையிடுதல், தொழிற்களச் செலவு மற்றும் உற்பத்திச் செலவுப் பதிவேடுகளைப் பராமரித்தல் ஆகியவை உற்பத்தித் துறைத் தொழிலாளர், மேன்முறையாளர் பொறுப்புகளில் அடங்கும். ஏனைய துறைகளின் தலைவர்களின் பொறுப்புகளும் இவ்வாறே அமையும். தேவைப்படும் சிறு ஆய்வுகள் செய்தல் (Research), திட்டமிடுதல், மத்திய பதிவேடுகளைப் (Central Records) பராமரித்தல் முதலிய பொறுப்புகளை மட்டில் தொழிற்சாலை மேலாளர் (Works Manager) வைத்துக் கொள்வார்.

நேர்ச் சீர் அமைப்பின் நன்மை, தீமைகள்

நேர்ச் சீர் அமைப்பின் நன்மை, தீமைகள் பின்வருமாறு :

நன்மைகள்:

1. இவ்வமைப்பு எளிமையானது (Simple).
2. அதிகாரங்கள் மற்றும் பொறுப்புகள் திட்டவட்டமாக வரையறுக்கப்படுகின்றன.
3. இது ஒரு நிலையான (Stable) அமைப்பு.
4. விரைந்து செயல்படுதல் எளிது.
5. பணிகளில் ஒழுங்கினை (Discipline) எளிதில் நிலைநாட்டலாம்.

தீமைகள் :

1. இவ்வமைப்பானது கட்டிறுக்கமானது (Rigid). எளிதில் வளைந்து கொடுக்காதது (Inflexible).
2. அதிகாரங்கள் அனைத்தும் துறைத் தலைவர்களிடம் குவிக்கப்படுவதால், துறை நிருவாகம் தன்னிச்சையானதாகவும் (Arbitrary), ஏகாதிபதியான போக்கிலும் (Autocratic) இருக்கும்.
3. ஆய்வுரை வல்லுநர்கள் (Staff officers) ஆய்வுரைகளின்றி ஒரு தனிப்பட்ட நபரின் திறமையிலும், சொந்த அறிவிலுமே முறையற்ற நம்பிக்கை வைக்கப்படுவதால், பணிகள் திறமையுடன் நிறைவேற்றப் படாமற்போகலாம்.

4. துறைத் தலைவர்களின் பொறுப்புகள் தாளமுடியாத சுமையாகவும் போகக்கூடும். ஒரு சில துறைத்தலைவர் களின் இழப்பு, தொழிற்சாலைப் பணிகளையே செயலிழக்கச் செய்துவிடக்கூடிய அபாயமளிக்கக் கூடும்.

5. பெரிய, சிக்கலான தொழிற்சாலைகளில் இவ்வமைப்பின் கீழ் பணிகளை நிறைவேற்றுதல் மிகவும் கடினம்.

மேற்கண்ட குறைபாடுகளின் காரணமாகத்தான், ஒருசில நிறுவனங்களைத் தவிர, ஏனைய இடங்களில் முற்றிலும் நேர்ச் சீர் முறையிலான அமைப்பைப் பின்பற்றுவதை நடைமுறையில் காண்பதற்கில்லை.

பணிச் சீர் அமைப்பு (Functional Organisation)

தொழில் வளர வளரவும், உற்பத்தி, மற்றும் போட்டிகள் பெருகும்போதும், தனித்திறமைகள் கொண்ட தொழிற்தலைவர் களின் தேவை மிக அதிகமாக உணரப்படுகின்றது. தனி நபரின் திறமையை மட்டில் நம்பி இயங்கும் நேர்ச் சீர் அமைப்பு முறை யினுல் தொழில் நோக்கங்கள் நிறைவேறுமல் போகவுங்கூடும். இதனை முறையாக ஆய்வு செய்து உலகிற்குணர்த்தியவர் 'ஆய்வறிவு சார்ந்த செயலாட்சி' (Scientific Management) தத்துவங்களின் தந்தையெனக் கருதப்படும் எப். டபிள்யூ. டெய்லர் (F.W. Taylor) ஆவார். அவர் தன் ஆய்வின் முடிவாக, எந்தவொரு தொழிலாளர் மேன்முறையாளரும் (Foreman) சகலகலா வல்லுநராக இருக்க முடியாது என்ற காரணத்தைச் சுட்டிக் காட்டி, ஒரு சிறந்த தொழில் மேன்முறையாளருக்கு இருக்க வேண்டிய பத்து தகுதிகளையும் கூறினுர். அவையாவன :

1. அறிவாற்றல் (Brains)
2. கல்வி (Education)
3. தனி நுட்ப அறிவு (Special Technical Knowledge)
4. உடல் வலிமை (Manual Strength)
5. சாமர்த்தியம் (Tact)
6. ஆற்றல் (Energy)
7. மன உறுதி (Grit)
8. நேர்மை (Honesty)
9. திறனுய்வு (Judgment)
10. நல்ல உடல் நலம் (Health)

இத் தகுதிகளனைத்தும் ஒருங்கே அமையப்பட்ட தொழிலாளர் மேன்முறையாளர்களைப் பணிக்கு அமர்த்திக்கொள்ளுதல் நடைமுறை சாத்தியமானதன்று. எனவே, அவர் தன்னுடைய 'பணிச்சீர் தொழில் மேன்முறையாளர் தத்துவம்' (Functional Foremanship) என்னும் கோட்பாட்டின்கீழ், தொழிற்சாலைப் பணிகளுக்கு எண்வகைத் தொழிலாளர் மேன்முறையாளர்களை அமர்த்திக் கொள்ள வேண்டும் என்பதை வலியுறுத்தினர். இந்த எண்மரில், நால்வர் திட்டமிடும் (Planning) வேலைகளையும், மற்ற நால்வர் தொழில்கள் உற்பத்தி (Shop Production) வேலைகளையும் கவனித்துக் கொள்வர்.

திட்டமிடும் துறை கண்காணிகள்

திட்டமிடும் பணிகளுக்குப் பொறுப்பான கண்காணிகள் பின்வருமாறு :

1. **பணிகளைச் செல்வழிப் படுத்தும் எழுத்தர்: (Route or Order of Work Clerk) :** தொழிற்சாலையில் மூலப்பொருள்கள் பல தொழிற்களங்களின் வாயிலாகவும், இயந்திரங்கள், தொழிலாளர் தொகுதிகள் வாயிலாகவும் உருமாறி, முற்றுப்பெற்ற பொருளாக வெளியேற வேண்டும். இப் பணிகளை முன்கூட்டியே திட்டமிடுவதும், அவை எங்கே செய்யப்பட வேண்டும், அவற்றின் தொடர்பியைபுகள் (Sequence) என்ன, இயந்திரங்கள், பணியாளர்கள் மற்றும் பணிகளின் தொடர்பியைபுகள் எப்படி ஆகியவற்றைத் திட்டமிட்டுப், பணிகளுக்குச் செல்வழித்தாள் (Route Sheet) தயாரிப்பது இவ்வெழுத்தரின் கடமையாகும். இந்த செல்வழித்தாளின் அடிப்படையில்தான் உற்பத்திக் கால அட்டவணை (Time Schedule) தயாரிக்கப்படுதல் வேண்டும்.

2. **விளக்க விவர அட்டைகள் எழுத்தர் (Instruction Card Clerk) :** தொழிலாளர்கள் தங்கள் பணிகளைச் செவ்வனே செய்வதற்கு, பணிகளை எப்படிச் செய்தல் வேண்டும், எந்த கைத்துணைக் கருவிகளை உபயோகிப்பது, எவ்வளவு மூலப்பொருள்களை இயந்திரத்தில் இடுதல் வேண்டும் (Feed) என்பன போன்ற விவரங்களை விளக்கமாகவும் எளிமையாகவும் எழுதித் தயாரித்தளித்தல் இவரது பணியாகும். இதன் மூலம் செயல்துறைக் கட்டளைகளுக்காகத் தொழிலாளர்கள் காத்திருப்பதும், இயந்திரங்கள் செயலாற்றுமலிருப்பதும் தவிர்க்கப்படும்.

3. **நேரம் மற்றும் ஊதியக் கணக்கு எழுத்தர் (Time and Cost Clerk) :** இவர் ஊதியத் தொகைகளைக் கணக்கிடுவதற்கும், அவற்றைக் கட்டுப்பாடு செய்வதற்கும் உதவும் வகையில் பணி,

மற்றும் ஊதியச் செலவுப் பதிவேடுகளைப் பராமரித்தல் வேண்டும். தக்க நுண்ணுய்வுகளின் அடிப்படையில், தரப்படுத்தப்பட்ட கால அளவு (Standard Time) மற்றும் ஊதிய வீதங்களைத் தீர்மானித்தலும், தொழிலாளர்களிடமிருந்து சரியான பணி விவர அறிக்கைகளை (Returns) வாங்குவதும் இவரது கடமைகளாகும்.

மேற்குறிக்கப்பட்ட மூன்று கண்காணிகளும் (Foremen) திட்டமிடும் துறையினைச் (Planning Department) சேர்ந்தவராவர். இவ்வாறே தொழிற்களத்தைச் சார்ந்தவர் நால்வர் ஆவர். அவர்கள் பின்வருமாறு :

1. வேலையாட்களின் தொகுதிப்பணி முதல்வர் (Gang Boss) : மூலப்பொருள்களை இயந்திரத்தில் ஏற்றுவதற்குத் தேவையான முன்னேற்பாடுகளைக் கவனித்தல் இவரது பணியாகும். இதனுல், தொழிலாளர்கள் தொழிற்சாலைக்குள் வந்தவுடன் தங்கள் பணிகளைத் தொடங்குவது என்பது உறுதியாகின்றது. அவர்கள் எதற்கும் காத்திருக்கத் தேவையில்லாமல், எல்லா வசதிகளையும் தயார் நிலையில் இருக்குமாறு பணி முதல்வர் பார்த்துக்கொள்வார். இவருக்கு ஆணைகளும், அறிவுரைகளும் திட்டமிடும் துறையிலிருந்து வழங்கப்படும்.

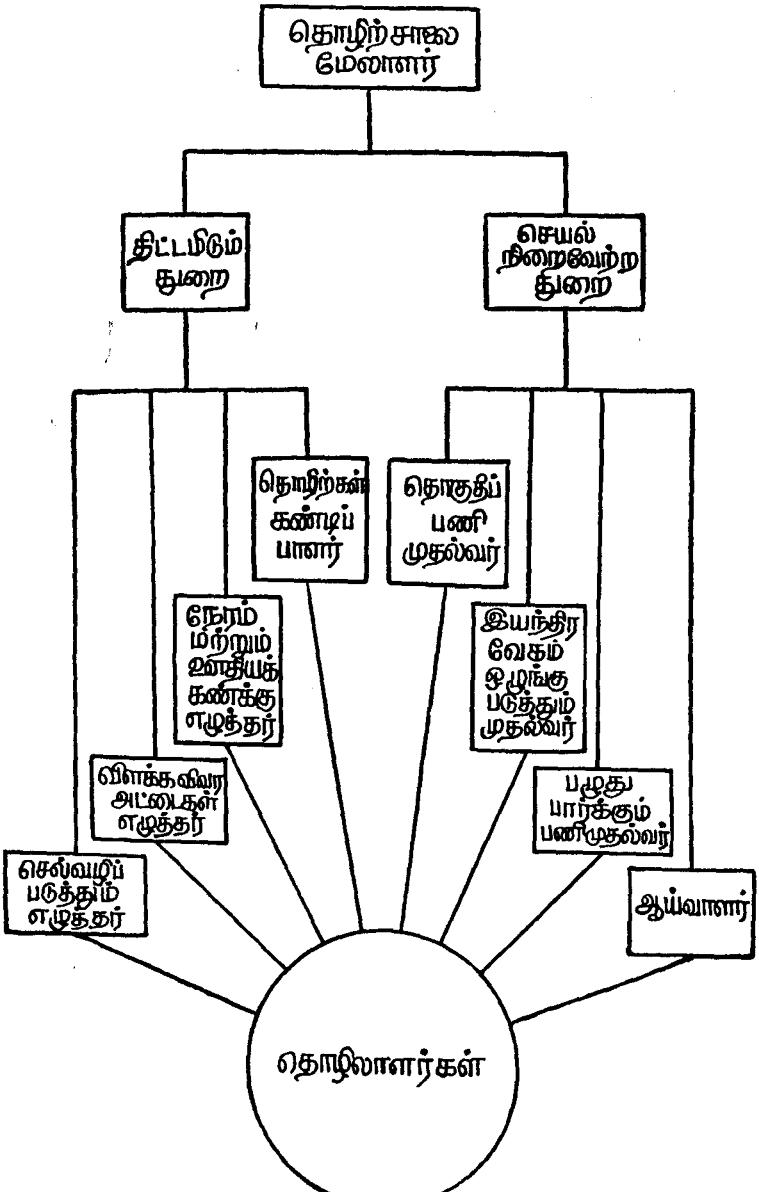
2. இயந்திர வேகம் ஒழுங்குபடுத்தும் பணி முதல்வர் (Speed Boss) : இவருடைய பதவியின் பெயருக்கேற்ப, இவர் தொழிலாளர்கள் சரியான விரைவு வீதத்தில் தங்கள் பணிகளைத் திறமையுடன் செய்வதைக் கண்காணிப்பார். எந்தத் தொழிலாளியாவது தகுந்த விரைவில் பணியைச் செய்ய முடியாவிட்டால், அவருடைய சிக்கல்களைக் கண்டறிந்து அவருக்கு உதவுவதும் இவரது பணியாகும். இவரை, பணிகளைத் தகாத வகையில் விரைவு படுத்துபவராக எண்ணுதல் தவருகும்.

3. பழுது பார்க்கும் பணி முதல்வர் (Repair Boss) : இயந்திரங்களில் பழுது ஏற்பட்டுவிடின் உற்பத்தி தடைப்படும். எனவே, இயந்திரக் கோளாறுகளால் உற்பத்தி வேலைகள் தடையுருமல் பார்த்துக்கொள்வது இவரது கடமையாகும். அன்ருடப் பணிகள் தொடங்குமுன், எல்லா இயந்திர சாதனங்களும் நல்ல இயக்க நிலையில் இருப்பதை இவர் சரிபார்த்துக் கொள்வதோடு, வேலை நேரங்களில் தொழிற்களங்களைச் சுற்றி வந்தவண்ணம் இருப்பார். அங்கங்கு ஏற்படும் இயந்திரக் கோளாறுகளை உடனுக்குடன் நிவர்த்தி செய்ய உதவுவார். இயந்திரத்தில் ஏற்படும் வழக்கிற்கு மாருன பெரிய சீர்கேடுகளை இவர் மேலதிகாரிகளின் கவனத்திற்கு உடனுக்குடன் கொண்டு வருதலும் வேண்டும்.

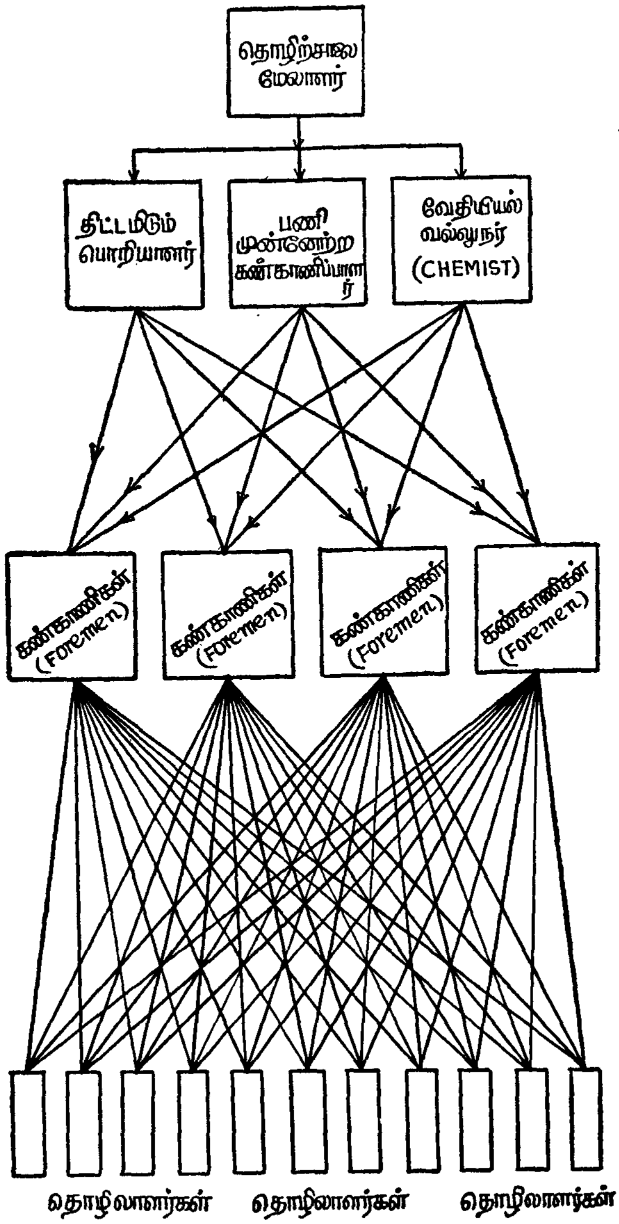
4. ஆய்வாளர் (Inspector) : தரக்குறைவான பொருட்களைப் பண்டகசாலைக்கு அனுப்பப்படாமல் பார்த்துக்கொள்ளுதல் மூலம், தரமான பொருள்களை வாடிக்கையாளர்களுக்கு விற்பனை செய்வதை உறுதி செய்யும் இப்பணியினை ஆய்வாளர் பார்த்துக் கொள்ளுதல் வேண்டும். இவர் சான்று அளித்தாலொழிய, எந்தப் பொருளும் முற்றுப்பெற்றதாகக் கருதப்படமாட்டாது. பொருட்களின் தரத்தைப் பாதுகாப்பதற்கு, தொழிலாளர்கள் அவர்களுக்குக் கொடுக்கப்பட்ட செயல்கட்டளைகளை (Instructions) சரியான முறையில் புரிந்து கொண்டார்களா என்பதை முன்கூட்டியே கவனித்து, அவர்களை அச்செயல்கட்டளைகளின்படி பணியாற்றச் செய்வதும் இவரது பொறுப்பாகும்.

இதுவரை நாம் ஏழு தொழிலாளர் மேன்முறையாளர்களையும் அவர்களது கடமைகளையும் கண்ணுற்றோம். இவர்களைத் தவிர எட்டாவது தொழிளாளர் மேன்முறையாளர் ஒருவரும் உள்ளார். அவர் 'தொழிற்களக் கண்டிப்பாளர்' (Shop Disciplinarian) எனப் படுகின்றார். இவரது நிலை திட்டமிடும் மற்றும் செயல் நிறைவேற்றத் துறைகளைச் சார்ந்தது எனக் கூறலாம். தொழிலாளர்கள் தங்கள் பணிகளுக்குச் சரியான நேரங்களில் வருவதையும், ஒழுங்கு முறைகளோடு பணியாற்றுவதையும், கட்டளைகளுக்குக் கீழ்ப்படிதலையும் இவர் மேற்பார்வை செய்வார். எல்லாவித ஒழுங்கீனங்களையும் தக்க அதிகாரிகளின் கவனத்திற்குக் கொண்டுவருபவரும் இவரே. இதனைக் கொண்டு தொழிற்களக் கண்டிப்பாளரை, ஒரு கொடுமைக்காரராக உருவகம் செய்வது தவறாகும். இவர், உண்மையில் நிருவாகம், மற்றும் தொழிலாளர்களிடையே நல்லுறவு நிலவுமாறு பார்த்துக்கொள்வதில் மிகவும் அக்கறை கொண்டவர். ஒரு சாராருடைய விருப்பு வெறுப்புகளை மற்றொரு சாராருக்கு எடுத்துச் சொல்லி விளங்க வைப்பவரும் இவரே. இதனால், தொழில் அமைதி நிலவுவது உறுதியாகின்றது. தொழிலாளர் நிருவாகத்தினரிடையே ஏற்படக்கூடிய ஊதியம், மற்றும், வேலை நிலைமைகள் பற்றிய எல்லாச் சச்சரவுகளையும் சமாதான வழிகளில் தீர்த்துக்கொள்வதற்கு இவரது சேவை மிகத் தேவையானதாகும்.

இத்தகைய பணிச்சீர் அமைப்பினை (Functional organisation) படம் 2இல் காணலாம். பணிச்சீர் தொழிலாளர் மேன்முறையாளர் அமைப்பினால் (Functional Foremanship), அதிகச் சிறப்பீடுபாடும் (Specialisation), திறமையும் நுட்பமும் மிக்கோரின் மேற்பார்வையும் தொழிலாளர்களுக்குக் கிடைப்பது பெரிய



படம் 2. பணிச்சீர் அமைப்பு (Functional Organisation)
SOURCE: Hiscox & Sterling:
"Factory Administration in Practice" (Pitman) p. 228.



படம் 3. தொழிலாளர் மேன்முறையாளர்களும், தொழிலாளர்களும் பலருடைய ஆணைகளுக்குக் கீழ்ப்படியவேண்டியிருத்தல்.

SOURCE: Kimbal & Kimbal "Industrial organisation" p. 167.

நன்மையேயாகும். இருந்தபோதிலும், இம்முறையில் தொழிலாளர்கள் பல கண்காணிகளின் (Foremen) கட்டளைகளுக்குக் கீழ்ப்படிய வேண்டியவர்களாக இருக்கின்றார்கள். (படம் 3). இதனால், திட்டவட்டமான அதிகாரம், மற்றும் பொறுப்புகளின் வரையறுப்பு இல்லாமல் போய்விடுகின்றது. இக் குறைபாட்டினால் தொழிலாளர், மற்றும் அவர்களின் மேன்முறையாளர்களிடையே அதிருப்திகள் அதிக அளவில் தோன்றும். எனவே, டெய்லருடைய (Taylor) இவ்வமைப்பு முறை சிறிது சிறிதாக 1920-க்குள் வழக்கிலிருந்து மறைந்து விட்டது. இருப்பினும், டெய்லர் உலகிற்கு உணர்த்திய தொழிற்சாலைச் செய்கடமைகள் வகைப் பிரிப்பு (Classification), சிறப்பீடுபாடு (Specialisation), செல்வழித் தாள் தயாரித்தல் (Routing), உற்பத்திக் கால அட்டவணை (Time Schedule) தயாரித்தல், தொழிலாளர்களுக்குப் பயிற்சி அளித்தல், வேலைகளுக்கு தரம் (Standard) உறுதிசெய்தல், தொழிலாளர்களின் மனக்குறைகளை நேரடியாகக் கவனித்தல், தனித் திறமையும் நுட்பமும் உடையோரின் மேற்பார்வைக்கு வகை செய்தல் போன்ற கோட்பாடுகள் இன்றும் வேறு வகைகளில் நிலைத்து நிற்கின்றன.

நேர்ச்சீர் மற்றும் ஆய்வுரைவல்லுநர் அமைப்பு (Line and Staff Organisation)

எவ்வாறு இராணுவத்திற்கு நேர்ச் சீர் அமைப்புடன் ஆய்வுரை வல்லுநர்களின் சேவைகளும் தற்காலத்தில் தேவைப் படுகின்றதோ, அவ்வாறே பெரிய தொழிற்சாலைகளில் நேர்ச்சீர் அதிகாரிகளின் பணிகள் அவர்களால் கையாளமுடியாத நிலையினை அடையும் பொழுது, ஆய்வுரை வல்லுநர்களின் தேவை உணரப் படுகின்றது. நேர்ச்சீர் அதிகாரிகளின் சுமையைக் குறைப்பதற்கும், அவர்களுக்குத் தக்கஅறிவுரைகளை முன்கூட்டியே அளிப்பதற்குமே, ஆய்வுரை வல்லுநர் அமைப்பு, நேர்ச்சீர் அமைப்புடன் இணைக்கப் பட்டது. இவ்வமைப்பில், செயலுக்கும் (Doing), சிந்தனைக்கும் (Thinking) உள்ள வேறுபாட்டைத் தெளிவாக உணரலாம். இவ்விரண்டு செயல்களும் தனித் துறைப்பாடு படுத்தப் படுவதனால் செய்கடமைகளைத் திறமையுடன் நிறைவேற்றுவதும், அவற்றைக் கட்டுப்பாடு செய்வதும் எளிதாகின்றது. தனி நேர்ச் சீர் அமைப்பில், நேர்ச்சீர் அதிகாரிகள் செய்துவந்த கொள்கைகளை வகுத்தல், பகுப்பாராய்வு செய்தல் (Analysis), ஒப்பிட்டுப் பார்த்தல், ஆய்வுகளைப் பதிவு செய்தல், விளம்பரம் போன்ற ஆய்வுப்பணிகள் அனைத்தையும், இவ்வமைப்பில் ஆய்வுரை வல்லுநர் எடுத்துக்கொள்வர். இவ்வமைப்பு முறையினை

படம் 4 இல் காணலாம். இவ்வமைப்பின் நன்மை, தீமைகள் பின்வருமாறு :

நன்மைகள் :

1. இவ்வமைப்பு திட்டமிட்ட சிறப்பீடுபாட்டின் முறையில் அமைந்துள்ளது.

2. செயலாட்சி மற்றும் நடைமுறைச் சிக்கல்களை நுண்ணறிவு மிக்கோரின் உதவியுடன் தீர்த்துக்கொள்ள வகை செய்கின்றது.

3. அதிகாரங்களையும், பொறுப்புகளையும் பிரிக்காமல், ஆய்வுரை வல்லுநரின் சிறப்பீடுபாட்டிற்கு வகை செய்கின்றது.

4. தொழிற்சாலைப் பணிகளை அதிகத் திறமையுடன் நிறைவேறச்செய்வதின் மூலம், ஆய்வுரை வல்லுநர்களின் நிலைகளால் (Staff Positions) ஏற்படும் கூடுதலான நிருவாகச் செலவு ஈடுசெய்யப் படுகின்றது.

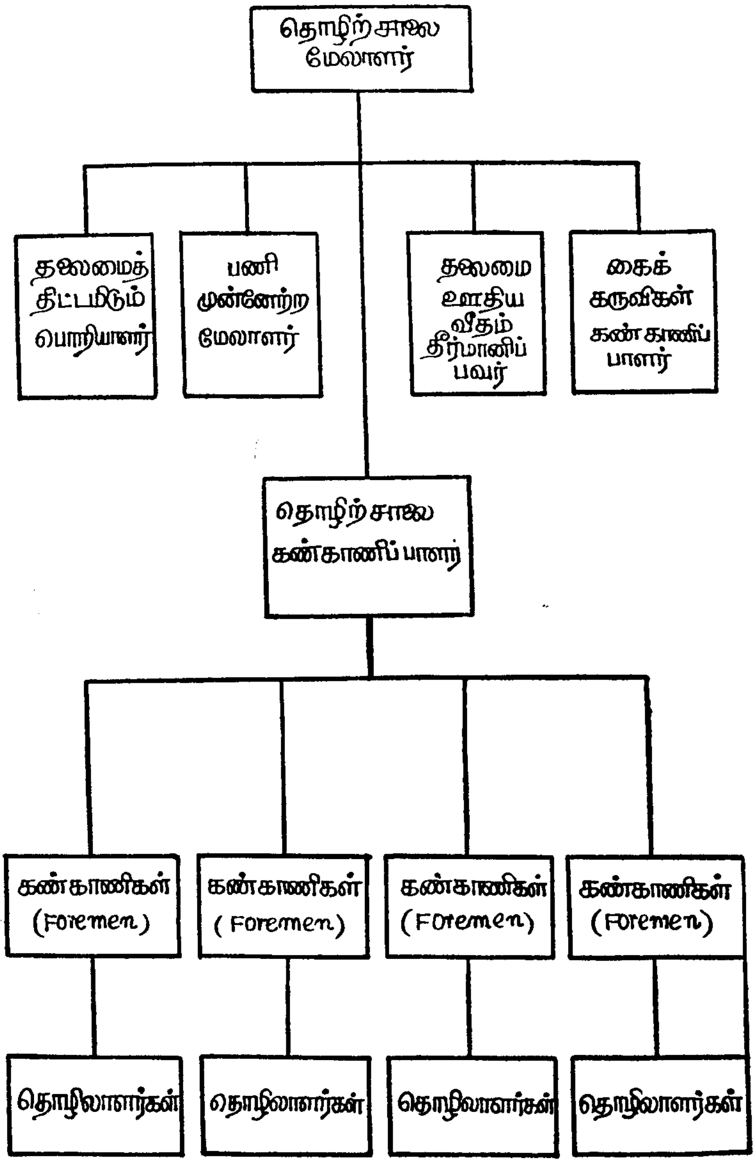
குறைபாடுகள் :

1. ஆய்வுரை வல்லுநர்களுக்கும், நேர்ச்சீர் அதிகாரிகளுக்கும் ஒற்றுமை இல்லாவிடில் தொழிற்சாலைப் பணிகள் பாதிக்கப்படும். (நேர்ச்சீர் அதிகாரிகள், ஆய்வுரை வல்லுநர்களால் தங்கள் புகழும், அதிகாரங்களும் குறைந்து போவதாக எண்ணலாம்).

2. இருசாராரின் நோக்கு நிலையும் (View Point) ஒன்றாக இல்லாவிடின் நிருவாகச் சிக்கல்கள் ஏற்படும்.

3. தங்கள் ஆய்வுரைகளுக்கும், பரிந்துரைகளுக்கும் தகுந்த மதிப்பு கிடைக்காவிடில், ஆய்வுரை வல்லுநர்களும் செயல் ஊக்கம் குன்றி விடுவர்.

4. ஆய்வுரை வல்லுநர்களின் செய்கடமைகளும், பொறுப்புகளும் திட்டவட்டமாக தெரிவிக்கப்படாவிட்டால், அமைப்பு முழுவதிலும் செய்கடமைகள், மற்றும் பதவி நிலைகள் குறித்து குழப்பங்கள் உண்டாகும்.



படம் 4. நேர்ச் சீர் மற்றும் ஆய்வுரை வல்லுநர் அமைப்பு

SOURCE : Ibid P. 229 (Line & Staff Organisation)

குழு அமைப்பு (Committee organisation)

ஒரு தனி மனிதனின் கருத்து அல்லது திட்டத்தை விடப் பொருளின் தன்மையை நன்கு உணர்ந்த ஒரு குழுவின் கூட்டான கருத்துரை அல்லது திட்டம் சிறந்ததாக அமையும் என்பதில் ஐய மில்லை. ஒருவரின் அறிவாற்றலுக்குப் பதில், பலரின் அறிவாற் றல்கள் இங்கு பயன்படுத்தப் படுகின்றன. எனவே, பல கம்பெனிகள், தங்கள் தொழிற்சாலைகளில் நேர்ச்சீர் மற்றும் ஆய்வுரை வல்லுநர் அமைப்புடன் இத்தகைய குழு அமைப்பினை யும் (Committee Organisation) பின்பற்றுகின்றன. இக்குழு அமைப்பினால், பல துறைகளுக்குமிடையே ஒருமுகப்படுத்துகை யையும் (Co-ordination), ஒற்றுமையையும் (Co-operation) வளர்ப்பது எளிதாகின்றது. தொழிற்சாலையில் ஏற்படக்கூடிய சிக்கல்கள் பல துறைகளையும் சார்ந்தவைகளாக இருப்பதால், இத்துறைகளைச் சார்ந்த ஒத்த பதவிகளை வகிப்போர் ஒன்றுகூடி, சிக்கல்களை ஆராய்ந்து, ஒரு முடிவு காண்பது மிகவும் சிறந்த வழியாகும். எனவேதான், குழு அமைப்புகள் தோன்றலாயின. இக்குழு அமைப்புகள் நிலையானவைகளாகவோ (Standing Committees) அல்லது சிறிது காலத்துக்குரிய குழுக்களாகவோ (Temporary Committees) அல்லது ஒரே பணிக்குரிய குழுக் களாகவோ (Ad hoc Committees) இருக்கலாம். நிலையான குழுக்கள், தொழிற்சாலையில் எழக்கூடிய நடைமுறை ஒழுங்கு சார்ந்த சிக்கல்களுக்கு (Routine Problems) தீர்வு காண்பதுடன், அமைப்பு குறித்த கொள்கைகளையும், அமைப்பு வளர்ச்சியையும் ஆய்வு செய்து, தக்க ஆய்வுரைகளை மேல்நிலை நிருவாகத்திற்கு (Top Management) அறிவிக்கும். ஒரு குறிப்பிட்ட சிக்கலை ஆய்வு செய்வதற்கு அல்லது அதற்குத் தீர்வு காண்பதற்கு இரண்டா வது வகை குழுவினை அமைப்பது வழக்கம்.

பிறரைத் தன்னுடன் மனமொத்து பணிகளைச் செய்யுமாறு பார்த்துக் கொள்வதில்தான் ஒரு நிருவாகியின் திறமை அடங்கி யுள்ளது. அவ்வாறில்லாமல், தன் கருத்துக்களை பிறர்மேல் திணிப்பதின் மூலம், சிக்கல்களுக்குத் தீர்வுகாண ஒரு நிருவாகி முற்பட்டால், அது தோல்வியையே தழுவும். ஏனெனில், அவருக்குக்கீழ் பணியாற்றுவோரும், ஒத்த நிலையிலுள்ளோரும், அவரது சிந்தனைக்கு வெகுதூரத்தில் இருப்பார்கள். திட்டங்களை நிறைவேற்றுவோரின் மனமொத்த ஒத்துழைப்பு இல்லாமல் அவற்றை நிறைவேற்ற முயலுவதுதான் ஒரு நிருவாகி இழைக்கக் கூடிய மிகப் பெரிய தவறாகும். தொழிற்சாலை மேலாளர் (Works Manager) தன்னிச்சையாக உற்பத்தி இலக்கை தீர்மானிப்பதை விட; உற்பத்தித் துறை, கொள்முதல் துறை, தொழிலாளர்

துறை, நிதிநிலைத் துறை, விற்பனைத் துறை ஆகியவற்றின் தலைவர்களோடு கலந்தாலோசித்து ஒரு முடிவிற்கு வருவதன் மூலம் தான் இலக்கினை எளிதாக அடையலாம். அப்பொழுதுதான் பல்வேறு துறையினரும் தங்கள் முழு ஒத்துழைப்பையும் நல்குவர். மேலும், குழுவில் ஒரு திட்டத்தை விவாதிக்கும் பொழுது குழுவிலுள்ளோர் அனைவரும் தங்கள் கருத்துக்களை எடுத்துக் கூறுவதால், அக்கருத்துக்களின் அடிப்படையில் ஒரு சிறந்த முடிவிற்கு வருதல் எளிது. ஒரு புதிய கருத்தினை ஒரு வளர்ச்சியடையாத கருவிற்கு (Embryo) ஒப்பிடலாம். இக்கருவின் முழு வளர்ச்சிக்கு வேண்டிய கொள்கைகளையும், வழி முறைகளையும் வகுத்துக் கொடுக்கும் கருவியே குழு அமைப்பாகும். இக்குழுவினை சாதுர்யமான ஒரு நிருவாகத்தின் வலதுகை எனக் கூறலாம். இவ்வாறில்லாமல், ஒரு புதிய திட்டத்தை மனதில் தோன்றிய உடனேயே செயல்படுத்த முயன்றால், அத்திட்டம் பின்னால் நடைமுறையில் எழும் எதிர் பாராத சிக்கல்களினால் தோல்வியே அடையும்.

இத்தகைய குழு அமைப்பு தொழிற்சாலையின் தேவைகளுக்கேற்ப பல தரப்பட்டவைகளாக இருக்கலாம். பொதுவாக அடியிற்கண்ட அடிப்படைக் கோட்பாடுகள் உள்ளன.[1]

1. பல்வேறு துறைகளின், நடைமுறைத் தேவைகளின் அடிப்படையிலும், பாதிக்கப்படும் அலுவலர்களின் நலன்களைக் கருத்தில் கொண்டும் இக்குழு அமைப்பினை நிறுவுதல் வேண்டும்.

2. குழுவின் அங்கத்தினர்கள், செய்கடமைகள் மற்றும் அலுவலர்களின் பல்வேறு கருத்துக்களை பிரதிபலிக்கும் முகவர்களாக இருத்தல் வேண்டும்.

3. குழுவின் கடமைகள், அதிகாரங்கள் மற்றும் பொறுப்புகள் திட்டவட்டமாக வரையறுக்கப்படுதல் வேண்டும்.

4. குழுவின் அமைப்பு முறையும், செயல்படும் தன்மையும், பல்வேறு துறையினரிடையே ஒத்துழைப்பை வளர்ப்பதாக இருத்தல் வேண்டும்.

குழு அமைப்பின் நன்மை தீமைகள்

குழு அமைப்பைப் பின்பற்றுவதினால் ஏற்படக்கூடிய நன்மை தீமைகள் பின்வருமாறு:[2]

[1] Bethel L.L. et. al "Industrial organaisation and management", M. C. Graw Hill, p. 63.

[2] Quoted by ALFORD, "Production Hand book" P. 27.

நன்மைகள் :

1. பலரின் அறிவாற்றல் ஒருமித்து செயல்படுவதால், ஒரு குழுவினுல் பலதரப்பட்ட நோக்குநிலைகளை (Points of view) விரைவாக ஒழுங்குபடுத்தி, ஒரு சிறந்த முடிவிற்கு எளிதாக வருதல் முடியும்.

2. ஆய்வுகள் நடத்தும் பொழுது, சிக்கல்களின் பல கூறுகளையும் குழு அங்கத்தினர்களிடையே ஒதுக்கீடு செய்து விரைவாக நடவடிக்கைகள் எடுப்பதுவும் எளிது.

3. குழுவின் முடிவுகள், தனி நபரைச் சுட்டாத முடிவுகளாக இருப்பதால், செயலாட்சி மேலாளர்களும், துறைத் தலைவர்களும் தனிப்பட்ட குறை கூறுதல்களுக்கு (Criticisms) ஆளாக மாட்டார்கள்.

4. ஒத்துழைப்புடன் கூடிய நடவடிக்கைகளுக்கு குழு அமைப்பு ஒரு புறத் தூண்டுதலாக (stimulus) அமைகின்றது.

5. குழு அங்கத்தினர்களுக்கு தொழிற்சாலையில் என்ன நடந்து கொண்டிருக்கின்றது என்பது நன்கு தெரியுமாதலால், அவர்களால் தங்கள் துறை அலுவலர்களின் ஒத்துழைப்பை எளிதில் பெறுதல் முடியும்.

தீமைகள் :

1. ஆக்கச் சார்பான முடிவுகள் எடுக்க முடியாத வகையில் குழு அமைப்பு மிகப் பெரியதாக இருத்தல்.

2. முடிவுகள் எடுப்பதற்கு பெருங் காலதாமதங்கள் ஏற்படுதல்.

3. முக்கியமான செயலாட்சித் தலைவர்கள் அடிக்கடி குழுக் கூட்டங்களுக்கு அழைக்கப்படுவதால், தொழிற்சாலை நடவடிக்கைகள் தாமதப்படுதல்.

4. குழு அங்கத்தினர்களின் அக்கறையற்ற தன்மையாலும் (Disinterestedness), காலப் பற்றுக்குறையாலும், அவர்கள் எடுக்கும் நடவடிக்கைகள் மேற்போக்கானவைகளாகவே (superficial) இருத்தல்.

5. குழு அமைப்பினுல் தனிப்பட்டோரின் பொறுப்புகள் தளர்வுறுதல்.

6. பெரும்பாலும், குழுவினர் செயலாட்சியினர் விரும்பும் முடிவுகளையே எடுத்தல். (இதன் மூலம் அங்கத்தினர்கள் தவறான முடிவுகளுக்கு நேரடிப் பொறுப்பாவதைத் தவிர்த்துக் கொள்ள விரும்பலாம்).

7. வெளிப்படையாகவும், துணிச்சலுடனும் பேசக்கூடிய அங்கத்தினர்கள், தங்களுடைய பேச்சு வன்மையால் தவறான முடிவுகளைக்கூட குழுவினரை ஏற்றுக் கொள்ளச் செய்து விடுதல்.

குவிந்திருக்கும் அதிகாரமும், பரவலான அதிகாரமும் : (Centralised VS. Decentralised Authority)

ஒரு அமைப்பில் (organisation) அதிகாரம் ஒரே இடத்தில் குவிந்தோ அல்லது பல இடங்களிலும் பரவலாகவோ இருக்கலாம். கீழ்ப்பணியாளர்களுடைய (subordinates) முக்கியத்துவத்தை அதிகரிக்கும் எதுவும் பரவலான அதிகாரத்தையும், மாறாக, அவர்களுடைய முக்கியத்துவத்தை குறைக்கும் எதுவும் குவிந்திருக்கும் அதிகாரத்தையும் உடைய அமைப்பு எனலாம். அலுவலகப் பணியாளர்களுடைய தனிப்பட்ட நுட்பத்திறமைகளை (faculties) சரியான முறையில் பயன்படுத்திக் கொள்வதற்கு அமைப்பு முறையின் (organisation structure) தன்மை பெரிதும் உதவியாக இருக்க வேண்டும். எந்த ஒரு அமைப்பிலும் அதிகாரம் பரவலாக இருப்பது தவிர்க்க முடியாததாகும். எவ்வளவு தூரம் அதிகாரம் பரவலாக்கப்பட்டுள்ளது என்பது மட்டும் மாறுபடும். அதிகாரம் முற்றிலும் ஒரே இடத்தில் குவிந்திருக்கும் நிலையை, தனியாள் வியாபாரத்தை (One-man Business)த் தவிர ஏனையவற்றில் காண்பதரிது.

குவிந்திருக்கும் அதிகாரம் என்பது எல்லாவற்றிற்குமான பொறுப்புகளையும் தலைமையகத்திலேயே வைத்துக் கொண்டிருப்பதாகும். பரவலான அதிகார அமைப்பில், குறிப்பிட்ட பொறுப்புகளும், அவற்றை நிறைவேற்றுவதற்கான அதிகாரங்களும் தொடர்புள்ள பிரிவுகளிடம் ஒப்படைக்கப்படும். பொறுப்புகளை இவ்வாறு ஒப்படைப்பதற்கு (Delegation of Responsibilities) நிருவாகத்தைப் பரவலாக்குவது (Decentralisation) இன்றியமையாததாகின்றது.

சில நிறுவனங்களில் அலுவலக நடவடிக்கைகள் பல இடங்களிலும் சிதறிக் கிடக்கலாம். இச்சிதறலை (Dispersal), அதிகாரத்தைப் பரவலாக்குதலுடன் குழப்பிக் கொள்ளக் கூடாது. நடவடிக்கைகள் பல இடங்களிலும் சிதறிக் கிடந்தாலும்,

அதிகாரம் மட்டும் ஒரே இடத்தில் குவிந்தே இருக்கக்கூடும். ஒரு அமைப்பு முறையின் (Organisation structure) தன்மையைப் பொருத்துதான், அதிகாரம் குவிந்தோ அல்லது பரவியோ இருப்பதை நாம் தீர்மானிக்க வேண்டும். எங்கெங்கு கீழ்ப்பணியாளர்கள் தகுந்த அதிகாரங்களைப் பயன்படுத்தி, தனிப்பட்ட முடிவுகளை எடுக்க அனுமதிக்கப்படுகின்றார்களோ, அங்கெல்லாம் நாம் அதிகாரச் சிதறலைக் காணலாம். இவ்வதிகாரச் சிதறலின் பரவெல்லை (extent), அமைப்பு முறையைப் பொருத்ததாகும். பொதுவாக, அதிகாரத்தைப் பரவலாக்குவது என்பது ஒரு நிருவாகக் கோட்பாடாகி விட்டது (Gospel) எனலாம்.

குவிந்த அதிகார அமைப்பில், மத்திய அலுவலகம் அனைத்து அதிகாரங்களையும் தன்னிடமே இருத்திக் கொள்வதால், தனிப்பட்ட அலுவலர்களுடைய முயற்சி, திறமை இவை வெளிப்படாமலும், பயன்படுத்தப்படாமலும் போய்விடலாம். மேலும், மத்திய அலுவலக நிருவாகிகள் தாங்க முடியாத நிருவாகச் சுமையால், தங்கள் கடமைகளைச் சரியாக ஆற்ற முடியாது. வேலையின் வேகமும் குறைவுபடும். சிவப்பு நாடா (Red Tape) முறை வேகமாக வளரத் தொடங்கும். மத்திய நிருவாகிகள் ஒரு குறிப்பிட்ட இடத்திலுள்ள சிக்கல்களின் (Localproblems) தன்மையை சரியாகப் புரிந்து கொண்டு விரைந்து செயலாற்றுவதும் கடினம். அவர்கள் எடுக்கும் முடிவுகளும் சரியானதாக இருக்காது. குவிந்த அதிகார அமைப்பு முறையின் இக்குறைபாடுகளால் தான், பரவலான அதிகார, நிருவாக முறை (Decentralised Management) தோன்றலாயிற்று.

பரவலான நிருவாக முறையில், அமைப்பில் நல்ல நெகிழ்வுத் திறனும் (Flexibility), விரைந்து செயலாற்றுதலும், ஒருவருக்கொருவர் சரியாகப் புரிந்து கொள்ளுதலும், தனிப்பட்டவர்களுடைய திறமையைப் பயன்படுத்திக் கொள்ளுதலும் இருப்பதைக் காணலாம். இம்முறையில் மேல்நிலை நிருவாகிகளுடைய நிருவாகச் சுமை பெரிதும் குறைவுபடும். எல்லாவிதத் தீர்மானங்களையும் அவர்களே எடுக்க வேண்டியதில்லை. போதுமான அதிகாரங்களைக் கீழ் மட்டத்திலுள்ளவர்களிடம் ஒப்படைப்பதன் மூலம், கீழ்ப் பணியாளர்களுடைய செயல் நிறைவேற்றத் தரம் பெரிதும் உயர்வடையும். இளநிலை நிருவாகிகளும் (Junior officers), கீழ்ப்பணியாளர்களும், மேல்நிலைப் பதவிகளுக்குத் தகுதியுள்ளவர்களாக ஆகும் வகையில் நன்கு பயிற்சி பெறும் வாய்ப்பும் ஏற்படுகின்றது. இதன் மூலம் அவர்களுடைய ஒத்துழைப்பும் பெருமளவில் கிடைக்கும். ஒவ்வொரு பகுதிக்கும் வேண்டிய

அதிகாரங்களை அப்பகுதி நிருவாகிகளிடம் ஒப்படைப்பதன் மூலம் பல்வேறு பகுதிகளும் தன்னிறைவு பெற்றவையாகி விடுகின்றன. அவற்றின் பணிகளை ஒத்திசைவித்தல் (Co-ordination) எளிது இவ்வாறு நிருவாகத்தை பரவலாக்குதல் மூலம் பண்டங்களை பல்வகைப்படுத்துதலும் (Product Diversification), பண்டங் களிடையே வேறுபாடுகளைத் தோற்றுவித்தலும் (Product Differentiation), நுகர்வோர்களுடைய தேவைகளை நிறைவேற்றலும் எளிது.

ஆனல், நிருவாகத்தைப் பரவலாக்குவது என்பது எல்லா நிலைமைகளிலும் இயலக்கூடியதொன்றல்ல. தொழிலின் அளவு (size) போதுமான அளவு பெரிதாக இருத்தல் வேண்டும். அப்பொழுதுதான் அதிகப்படியான நிருவாகச் செலவுகளை ஈடு கட்ட முடியும். பிராந்திய நிருவாகிகளுக்குப் பரவலான அதிகாரங் களைக் கொடுத்த பிறகு, அவர்களுடைய நடவடிக்கைகளை, நிறு வனத்தின் கொள்கைகளுக்குட்பட்ட வகையில் ஒத்திசைவிப்பதும், கட்டுப்பாடு செய்வதும் சில சமயங்களில் கடினமாகப் போகலாம். பல்வேறு பிரிவுகளின் நடவடிக்கைகள் ஒன்றுக்கொன்று முரண் பாடாகப் போய்விடக் கூடும். மேலும், ஒவ்வொன்றிற்கும் தனிப்பட்ட முறையில் கொள்முதல், விளம்பரம், பண்டசாலை வசதி போன்றவை மிகவும் பெருஞ்செலவு பிடிப்பதாகப் போய்விடும். இம்மாதிரி சந்தர்ப்பங்களில், நிருவாகத்தை, பரவலாக்குவதின் நோக்கமே முறியடிக்கப்படலாம். எனவே தான், தற்பொழுது நிருவாக முறையினை மறுபடியும் ஒருமுக மாக்கும் கோட்பாடு (Recentralisation) வேகமாகப் பரவி வருகின்றது.[1]

1 Pfiffner and Sherwood: "Administrative Organisation" P. 460 (Prentice hall), 1968.

2. தொழில் இட அமைவு

(Industrial Location)

தொழில் முயல்வோர் (Entrepreneurs) எடுக்கவேண்டிய முக்கிய தீர்மானங்களில் ஒன்று தொழிற்சாலையை நிறுவும் இடத்தைத் தேர்ந்தெடுப்பதாகும். தேர்ந்தெடுக்கப்படும் இடமானது, தொழில் நிறுவனத்தின் முக்கிய குறிக்கோளான இலாபத்தை; உற்பத்திச் செலவுகளைக் குறைப்பதன் மூலம், உறுதி செய்வதாக இருத்தல் வேண்டும். இதுபற்றிய முடிவினை பலதரப் பட்ட காரணக் கூறுகளை (Factors) நன்கு ஒப்பிட்டு ஆராய்ந்த பின்னர் எடுத்தல் வேண்டும். சில சமயங்களில், தொழிற்சாலைகள் ஏதோ ஒரு இடத்தில் தற்செயலாக அல்லது தனி விருப்பத் தின் பேரில், எந்தக் காரணக் கூறுகளையும் மனதிற் கொள்ளாமல் நிறுவப்படுவதுமுண்டு. ஆனால் இவ்வாறு ஆரம்பிக்கப்படும் தொழிற்சாலைகளும் நாளடைவில் சிக்கனமானதாக இல்லா விட்டால் நிலைத்திருக்க முடியாது.

தொழிற்சாலை இடஅமைவு பற்றிய முடிவை எடுக்கும்படித் தூண்டும் (Influencing) காரணக் கூறுகளைப் பொருளாதார வரம் பிற்குட்பட்ட வகையில் முதன் முதலில் ஆராய்ந்தவர் வேபர் என்னும் ஜெர்மானியப் பேராசிரியர் (Professor Alfred Weber) ஆவார். அவர் ஜெர்மன் மொழியில் 1909 இல் எழுதிய "Theory of the Location of Industries" என்னும் நூல் 1929 ஆம் ஆண்டில் ஆங்கில மொழியில் மொழிபெயர்க்கப் பட்ட பின்னர்தான் உலகின் மற்ற பகுதிகளிலுள்ளோரும் அவரது கோட்பாடுகளை அறிய முடிந்தது. வேபர், இட அமைவு (Location) பற்றிய காரணக் கூறுகளை (1) முதன்மையான காரணக் கூறுகள் (Primary Factors) (2) துணைக் காரணக் கூறுகள் (Secondary Factors) என இரு வகைகளாகப் பிரித்துள் ளார். முதன்மையான காரணக் கூறுகள் ஒரு குறிப்பிட்ட வட்டா ரத்தை (Regional)ச் சார்ந்தவையாகும். துணைக் காரணக் கூறுகள் தொழில் திரட்சிக்கும் (Agglomeration) மற்றும் தொழில் சிதறலுக்கும் (Deglomeration) பொறுப்பாகின்றன.

பிராந்தியக் காரணக் கூறுகள் (Regional Factors)

வேபர் தனது ஆய்வின் முடிவாக போக்குவரத்துச் செலவை யும் (Tranportation Cost), தொழிலாளர் ஊதியச் செலவையும் (Labour Cost) நிலப் பிராந்தியக் காரணக் கூறுகளாகக் கூறு கின்றார். போக்குவரத்துச் செலவு, அனுப்ப வேண்டிய சரக்கின் எடையையும், கடக்க வேண்டிய தொலைவையும் (Distance) பொருத்தது என்கின்றார். எனவே அவருடைய கோட்பாட்டின்படி, ஒவ்வொரு தொழிலும் எந்தெந்த இடவெல்லைகளில் (Site) மூலப் பொருள்களைக் கொண்டு வருவதற்கும், சரக்குகளைச் சந்தைக்கு (Market) அனுப்புவதற்கும் ஆகும் போக்கு வரத்துச் செலவு சாதக மாக இருக்கின்றதோ அவ்விடங்களுக்கு ஈர்க்கப்படுமென்றாலும், நடைமுறையில், மூலப் பொருள்களின் உருவமாதிரியையும், (Type) அவற்றின் தோற்றத்தில் ஏற்படும் மாற்றங்களின் தன்மையையும் பொருத்துதான் தொழில் இட அமைவைத் தீர்மானிக்க வேண்டும். மூலப் பொருள்களை எங்கும் கிடைக்கக் கூடிய மூலப் பொருள்கள் (Ubiquities) எனவும், குறிப்பிட்ட ஒரு சில இடங்களில் மட்டும் கிடைக்கக்கூடிய மூலப் பொருள்கள் (Localised) எனவும் வேபர் வகைப்படுத்தியுள்ளார். கல், மண் போன்றவை எங்கும் கிடைக்கக்கூடியவை. தாதுப் பொருள்கள் (Minerals) இரும்புக் கனி (Iron ore), நிலக்கரி (Coal) போன்றவை சில, குறிப்பிட்ட சில இடங்களில் மட்டும் கிடைக்கக் கூடியவை. மேலும், மூலப் பொருள்களானது, உற்பத்தியின் போது தங்கள் எடையை இழக்கின்ற (Weight Loosing) மூலப் பொருள் களாகவோ அல்லது எடையின் பெரும் பகுதியை விளைபொரு ளுக்கு (Product)ப் பங்களிக்கும் மூலப் பொருள்களாகவோ (Weight Imparting) இருக்கலாம். நிலக்கரி, மற்றும் தாதுப் பொருள்கள் முன் வகையையும், பருத்திப்பஞ்சு மற்றும் கம்பளி பின் வகையையும் சார்ந்தவையாகும். பின்வகை மூலப்பொருள்கள் தொழிற்சாலைகளைத் தங்கள் மூலமுதலிடங்களுக்கு (Source) இழுக் கின்றன. வேறுவிதமாகக் கூறவேண்டுமானால், குறிப்பிட்ட சில இடங்களில் மட்டும் கிடைக்கக்கூடிய மூலப்பொருள்களின் மொத்த எடைக்கும், விளைபொருளினுடைய எடைக்கும் உள்ள தொடர்பு தொழிற்சாலை இட அமைவைத் தீர்மானிப்பதில் முக்கிய மாகக் கவனிக்க வேண்டியதொன்றாகும். இத்தொடர்பை, வேபர் ''மூலப்பொருள் குறியீட்டு எண்'' (Material Index) என்று கூறுகின்றார். இக்குறியீட்டு எண் கீழ்க்கண்டவாறு கணக்கிடப் படுகின்றது:

$$\text{மூலப்பொருள்களின் குறியீட்டு எண் (Material Index)} = \frac{\text{குறிப்பிட்ட சில இடங்களில் காணும் மூலப்பொருள்களின் எடை (Weight of the Localised Materials)}}{\text{விளைபொருளின் எடை (Weight of the Finished Product)}}$$

இக்குறியீட்டு எண் ஒன்றுக்கு அதிகமாகவோ அல்லது ஒன்றுக்கு குறைவாகவோ இருக்கலாம். ஒன்றுக்கு அதிகமாக இருப்பின், தொழிற்சாலையை மூலப்பொருள்கள் கிடைக்கும் இடங்களுக்கு அருகிலும், ஒன்றுக்கு குறைவாக இருப்பின் சந்தைக்கு (Market) அருகிலும் அமைப்பது நன்று.

மற்றொரு முதன்மையான காரணக்கூறான (Primary Factor) தொழிலாளர் ஊதியச் செலவினை ஆய்வு செய்யுங்கால், "தொழிலாளர் ஊதியச் செலவு குறியீட்டு எண்" (Labour cost Index) மற்றும் "இட அமைவு எடை" (Locational Weight) என்னும் சொற்றொடர்களை வேபர் பயன்படுத்துகின்றார். தொழிலாளர் ஊதியச் செலவு குறியீட்டு எண் என்பது, தொழிலாளர் ஊதியச் செலவிற்கும், விளைபொருளின் எடைக்கும் உள்ள வீதம் (Proportion) ஆகும். இடஅமைவு எடை என்பது உற்பத்திக் காலத்தில் இடமாற்றஞ்செய்ய வேண்டிய மொத்த எடையாகும். இட அமைவானது தொழிலாளர் ஊதியச் செலவிற்கிணங்க மாறுபடலாம். இந்த மாறுதலின்(Deviation)எல்லையானது (Extent), தொழிலாளர் ஊதியச் செலவிற்கும் இட அமைவு எடைக்கும் உள்ள வீதத் தொடர்பை (Ratio) பொருத்துள்ளது. இதனை வேபர் "தொழிலாளர் செலவுக் குணகம்" (Labour Coefficient) என்கின்றார். இந்தக் குணகத்தின் உருவளவிற்கு (Size) ஏற்றவாறு ஒரு தொழிலானது, சரக்கேற்ற போக்குவரத்து சாதகமான இட அமைவிலிருந்து வேறு இடங்களுக்கு மாறி அமைகின்றது.

வேபரின் கோட்பாட்டு திறனாய்வு (Critical Appraisal of Weber's Theory)

நாம் மேலே கண்ட வேபரின் கோட்பாட்டினை (Theory) சார்கெண்ட் பிளாரன்ஸ் (Sargant Florence), ஆண்ட்ரியாஸ் பிரிடால் (Andreas Predohl) போன்ற திறனாய்வாளர்கள் (Critics) ஒத்துக்கொள்ளாமல் குறை கூறியுள்ளனர். அவை பின் வருமாறு :

1. வேபர் தேர்ந்தெடுத்த காரணக்கூறுகள் எதேச்சையானவை (Arbitrary). தட்பவெட்பநிலை (Climate), வரலாறு,

அரசாங்கக் கட்டுப்பாடு மற்றும் ஆதரவு போன்ற காரணக்கூறு களை அவர் ஆராயத் தவறிவிட்டார்.

2. போக்குவரத்துச் செலவை, சரக்கின் எடையையும், கொண்டு செல்ல வேண்டிய தூரத்தையும் வைத்து மதிப்பீடு செய்வது இயலாது. செலவு என்பது பணச்செலவு. பணத்தில் மதிப்பீடு செய்தல் வேண்டும். போக்குவரத்துச் செலவானது, போக்குவரத்து சாதனத்தின் தன்மையையும், சரக்கின் தரத்தை யும், பலவகைப் போக்குவரத்து சாதனங்களிடையே உள்ள போட்டி முதலானவற்றையும் பொருத்ததாகும். அரசாங்கத்தால் போக்குவரத்துக் கட்டணங்களில் அளிக்கப்படும் உதவித் தொகை களையும் கணக்கில் எடுத்துக் கொள்ளுதல் வேண்டும். இவற்றை வேபர் தன்னுடைய கோட்பாட்டில் கணக்கில் எடுத்துக் கொள் ளாதது தவறு.

3. முதன்மையான காரணக்கூறுகள் எனப் போக்குவரத்துச் செலவையும், தொழிலாளர் ஊதியச் செலவையும் மட்டும் ஏன் கூற வேண்டும் என்றும் கேட்கப்படுகின்றது. நிருவாகம், நிதி, சந்தை இவையும் முதன்மையான காரணக்கூறுகளே. இவற்றை வேபர் எண்ணிப்பார்க்காதது தவறு.

4. வேபர் தன்னுடைய கோட்பாட்டினை வெறும் கணக்கியல் குணகங்களைக் கொண்டு (Mathematical Coefficients) நிலைநிறுத்த முயலுகின்றார். ஆனால் செலவுகள் (Costs) மற்றும் விலைகள் (Prices) இவற்றைக் கொண்டு ஆராய்ந்திருக்க வேண்டும்.

5. வேபருடைய கோட்பாடு மிகவும் சுருக்க வடிவாக்கப் (Over-Simplified) பட்டதொன்றாகும். தொழில் இட அமைவினை விளைவாட்சிக்குட்படுத்தும் காரணக்கூறுகள், ஆய்வறிவு பகுத்த லுக்கு (Scientific Analysis)த் துணை செய்யாது.

மேற்கூறிய குறைபாடுகள் இருப்பினும் வேபருடைய கோட் பாடு ஒன்றுதான் எவ்விடத்திற்கும், எக்காலத்திற்கும் பயன்படுத் தக்கூடியதாக உள்ளது. மற்ற கோட்பாடுகள் அனைத்தும் குறை உள்ளனவாகவோ அல்லது பற்றாதனவாகவோ உள்ளன. சார்கண்ட பிளாரன்சின் (Sargant Florence) குறியீட்டு எண்கள் (gndices) ஏற்கனவே பரவலாக இருக்கும் தொழில்களின் தன்மையைத்தான் அறிய உதவுகின்றன. அவருடைய கோட் பாடு, ஒரு குறிப்பிட்ட தொழில் அடர்த்திக்கான (Concentration) காரணக்கூறுகளை அறிவதற்குப் பயன்படாது. அவ்வாறே, ஆண்ட்ரியாஸ் பிரிடாலின் (Andreas Predohl) கோட்பாடும் ஒரு புதிய தொழிற்சாலையின் இடஅமைவு பற்றிய காரணக்கூறுகளை ஆராயவில்லை.

தொழில் திரட்சி மற்றும் தொழில் சிதறலுக்கான காரணக்கூறுகள் (Agglomerative and Deglomerative Factors)

சில குறிப்பிட்ட வட்டாரங்கள் தொழில்களைக் கவர்ந்து ஈர்க்கும் தன்மையுடையனவாக உள்ளன. அதன் காரணம் அவ்விடங்களில் கிடைக்கும் வெளிப்புற சிக்கன நலங்களே (External Economies) ஆகும். எடுத்துக்காட்டாக, வங்கித்தொழில் (Banking), காப்புறுதித் தொழில் (Insurance), பண்டகத்தொழில் (Ware housing), தொடர்பு வசதிகள் (Communication Facilities), பயிற்சி பெற்ற தொழிலாளர்கள், சீர்காப்பு வசதிகள் (Service Facilities) போன்ற வாய்ப்பு நலங்கள் ஓரிடத்தின் தொழில் திரட்சிக்கு காரணமாகின்றன. இத்தொழில் திரட்சியினால், பொருள் உற்பத்திச் செலவு மிகவும் குறையும். எனவே, போக்குவரத்து மற்றும் தொழிலாளர் ஊதியச் செலவு காரணக் கூறுகளிலிருந்து மாறுபட்ட தொழில், இடஅமைவு, தொழில் திரட்சிக் காரணக்கூறுகளால் ஏற்படும் வாய்ப்புள்ளது. இந்த மிகுதியான தொழில் திரட்சியினால், குறிப்பிட்ட வட்டாரத்தில் வாடகை, வரிகள், நிலத்தின் விலை முதலியவை அதிகமாய் விடுகின்றன. இவ்வாறு நேரும்பொழுது அக்காரணக் கூறுகள் தொழில் சிதறலை ஏற்படுத்துகின்றன.

பிளவுபட்ட இட அமைவு (Split Location)

தொழிற்சாலை முழுவதையும் ஓரிடத்தில் அமைப்பதற்குப் பதிலாக பல்வேறுபட்ட உற்பத்திச் செயல் முறைக்கான இயந்திர சாதனங்களை வெவ்வேறு இடங்களில் அமைத்துக் கொள்ளுதலும் சாத்தியம் என வேபர் (Weber) கருதினார். இது "பிளவுபட்ட இட அமைவு" (Split Location) எனப்படுகின்றது. இத்தகைய இட அமைவு காகிதத் தொழிற்சாலைகளுக்குப் பொருந்தும். மூங்கில், மற்றும் புல்லிலிருந்து கூழ் (Pulp) தயாரிக்கும் இயந்திர சாலையை அவை வளரும் காட்டுப் பிரதேசத்தின் அருகிலும், காகிதம் உற்பத்தி செய்யும் தொழிற்சாலையைச் சந்தையின் (Market) அருகிலும் அமைத்துக் கொள்ளலாம்.

இட அமைவினை விளைவாட்சிக்கு உட்படுத்தும் காரணக் கூறுகள் (Factors Influencing Location)

ஒரு நாட்டின் எல்லாப் பாகங்களிலும் தொழில்கள் சிதறிக் கிடக்கும் தன்மையானது, பலதரப்பட்ட காரணக் கூறுகளை அடிப்படையாகக் கொண்டதாகும். அவை, இயல்பாகவோ (Natural) அல்லது வரலாற்றுச் சார்புடையனவாகவோ

(Historical) அல்லது பொருளியல் சார்ந்தனவாகவோ (Economic) இருக்கலாம். சில சமயங்களில் அவை அகவுணர்வுச் சார்பானவை களாகவும் (Psychological) இருப்பதுண்டு. எனவே, பலதரப்பட்ட காரணக் கூறுகளை நன்கு சீர்தூக்கி ஆராய்ந்த பின்னர்தான் இட அமைவு பற்றிய முடிவினை எடுத்தல் வேண்டும். இத்தகைய காரணக் கூறுகளை சற்று விரிவாக இப்பொழுது ஆராய்வோம்.

வரலாற்றுச் சார்புடைய காரணக் கூறுகள் (Historical Factors)

சில தொழில்கள் சில இடங்களில் தற்செயலாக ஆரம்பிக்கப் படும். அதனைத் தொடர்ந்து பலரும் அவ்விடத்திலேயே தங்கள் தொழிற்சாலைகளை அமைப்பர். எடுத்துக்காட்டாக, இந்தியாவில் பூட்டுத் தொழிற்சாலைகள் அலிகாரிலும் (Aligarh) தோல் தொழிற் சாலைகள் (Leather Industries) கான்பூரிலும் செறிந்திருப்பதற்கு வரலாறுதான் காரணம். பொருளாதாரக் காரணக் கூறுகளின் அடிப்படையில் அத் தொழிற்சாலைகள் அவ்விடங்களில் தோற்று விக்கப்பட்டதாகக் கூறுவதற்கில்லை.

இயற்கையைப் பின்பற்றிய காரணக் கூறுகள் (Natural Factors)

எங்கு ஒரு குறிப்பிட்ட தொழில் செறிந்து காணப்படுகின் றதோ, அங்கு புதிய தொழிற்சாலைகளை அமைப்பதற்கு இயற்கை யிலேயே நல்ல வாய்ப்புகள் கிடைக்கின்றன. இதைத் தவிர, ஓரிடத்தின் இடக் கிடப்பியல் தன்மை (Topography), நீர் வசதிகள், வடிகால் வசதிகள் (Drainage Facilities), கழிவுப் பொருள்களைத் தள்ளிக் கழிப்பதற்கான வசதிகள் முதலானவையும் இயற்கையைச் சார்ந்த காரணக் கூறுகளாகும். தட்ப வெட்ப நிலையையும் கவனித்தல் வேண்டும். இடக்கிடப்பின் தன்மை போக்குவரத்துச் செலவை (Cost of Transport) நேரடியாகப் பாதிக்கும். தட்பவெட்ப நிலை, விவசாயப் பொருள்களை மூலப் பொருள்களாகக் கொண்ட தொழில்களுக்கும், மற்றும் பருத்தி நெசவு ஆலைகளுக்கும் மிகவும் முக்கியமானதாகும். தட்பவெட்ப நிலையைச் செயற்கை முறையில் மாற்றலாம் என்றாலும் அது கூடுதலான செலவை ஏற்படுத்திவிடும்.

பொருளியல் சார்ந்த காரணக் கூறுகள் (Economic Factors)

பொருளியல் சார்ந்த காரணக் கூறுகள் பலதரப்பட்டனவா யும், சிக்கல் நிறைந்தனவாயும் இருப்பினும், கீழ்க்கண்ட காரணக் கூறுகள் அவற்றில் முக்கியமானவையாகும் ;

1. மூலப் பொருள்கள் எளிதில் கிடைத்தல்

2. சந்தையின் அண்மை
3. தேர்ச்சி பெற்ற தொழிலாளர்கள் கிடைத்தல்
4. தொழில் முதலீட்டிற்கு வேண்டிய மூலதனம் கிடைத்தல்
5. எரிபொருள் (Fuel) மற்றும் விசை (Power) தட்டுப் பாடின்றி அருகில் கிடைத்தல்.
6. எளிதானதும் மலிவானதுமான போக்குவரத்து வசதிகள்
7. தொழிற் செறிவினால் கிடைக்கக் கூடிய வெளிப்புற நலங்கள் (External Economies)

முதலிரண்டு காரணக் கூறுகளையும் நாம் அடிப்படைக் காரணக் கூறுகள் எனலாம். மூலப் பொருள்கள் இன்றி உற்பத்தி இல்லை. சந்தைகளின்றி உற்பத்தி பயனற்றது. பொதுவாகப் பார்க்கும்பொழுது தொழிற்சாலைகளைச் சந்தைகளுக்கு அருகாமை யில் அமைப்பதே நல்லது. ஆனால், மூலப் பொருள்களின் இட அமைவையும் (Location), அவற்றின் உருவமாற்றத் தன்மைகளை யும் கவனித்தல் வேண்டும். எடுத்துக்காட்டாக, உற்பத்தியின் பொழுது தன் எடையின் பெரும் பகுதியை இழக்கின்ற (Weight Loosing) மூலப் பொருள்களை நீண்ட தூரத்தில் அமைந்துள்ள தொழிற்சாலைகளுக்குக் கொண்டு செல்வது போக்குவரத்துச் செலவை அதிகரிக்கும். எனவே, தொழிற்சாலையை சந்தைக்கு அருகாமையில் அமைப்பதைவிட, மூலப்பொருள்களின் இட அமை வுக்கு அருகாமையில் அமைப்பது உற்பத்திச் செலவினைக் குறைக் கும். போக்குவரத்துச் செலவு குறைவாக இருக்குமேயாகில், இவ் விரண்டு காரணக் கூறுகளும் தங்கள் முக்கியத்தை இழந்துவிடும். தற்காலத்தில் பலதரப்பட்ட போக்குவரத்துச் சாதனங்களும், அவற்றிடையே உள்ள போட்டியும், தொழில் இட அமைவுப் பிரச்சினையை தொழில் முயல்வோருக்கு எளிதாக்கிவிட்டன. சாலைப் போக்குவரத்து அபிவிருத்தியும் இதற்கு மிகவும் துணை செய் வதாக உள்ளது. மூலப் பொருள்களை தொழிற்சாலைக்கும், உற்பத்தி யான சரக்குகளைச் சந்தைகளுக்கும் குறைந்த செலவில் கொண்டு செல்லலாம். எனவே, தேவையான தேர்ச்சி பெற்ற தொழிலாளர்கள் குறைந்த ஊதியச் செலவில் கிடைக்கின்றார்களா, எரிபொருள் (Fuel) மற்றும் விசை (Power) தட்டுப்பாடின்றி கிடைக்கின்றனவா என்பன போன்றவற்றையே, தற்காலத்தில் தொழில் முயல்வோர் (Entrepreneurs பார்த்தல் வேண்டும்.

சாதாரணமாக நிலக்கரிதான் முக்கிய எரிபொருளாக இருந்து வந்தது. நிலக்கரியை தொழிற்சாலைக்கு எடுத்துச் செல்லும் செல

வும் அதிகம். ஆனால், மின்சாரம் மிகவும் எளிதாக மற்றும் குறைந்த செலவில் கிடைக்கக் கூடிய விசையாக (Power) வந்த பிறகு, தொழில் இட அமைவிற்கு, நிலக்கரி ஒரு சிக்கலாக இருக்க வில்லை. (இரும்பு மற்றும் எஃகுத் தொழில் இதற்கு இன்றும் விதி விலக்காகும்). கோயம்புத்தூர், மதுரை மற்றும் திருநெல்வேலி மாவட்டங்களில் நூற்பு ஆலைகள் (Spinning Mills) அதிக அளவில் தோன்றியதற்குக் காரணம், பைக்காரா நீர் மின்சாரத் திட்டம் (Pykara Hydro-Electric Project) ஆகும்.

அடுத்து, தொழிற்சாலையை நிறுவ இருக்குமிடத்தில் தேவைக் கேற்ற பயிற்சி பெற்ற தொழிலாளர்கள் நிரந்தரமாகக் கிடைத்தல் அவசியம். ஆனால், தொழிலாளர்கள் வேலையைத் தேடி ஓரிடத்தி லிருந்து மற்றோரிடத்திற்கு இடம் பெயர்ந்து வரும் (Immigration) சாத்தியக் கூற்றையும் நாம் மனதில் கொள்ளுதல் வேண்டும். தொழிலாளர்கள் ஊதியத்தைப் பொருத்த மட்டில் தற்காலச் சூழ் நிலையில் தொழில் முயல்வோருக்கு எந்தவிதத் தேர்வு வாய்ப்பும் (Choice) இருப்பதற்கில்லை. ஏனெனில், தொழிலாளர் ஊதியங் களைத் தேசிய ஊதிய ஒப்பந்தங்களின் படியும் (National Wage Agreements) குறைந்த அளவு ஊதியச் சட்டத்தின் படியும் (Minimum Wages Act), இதர சமூக பாதுகாப்பு நலத் திட்டங் களின் படியும் (Social Security Benefits) தான் கொடுக்க வேண்டி யுள்ளது. மேலும், தொழிலாளர்களிடையே தோன்றியுள்ள மறு மலர்ச்சியும், விழிப்புணர்ச்சியும், ஒருமைப்பாடும், வெவ்வேறு ஊதிய விகிதங்களை வெவ்வேறு இடங்களில் கொடுப்பதற்கான சாத்தியத்தை அளிக்கவில்லை. எனவே, தொழில் இட அமைவினை இக் காரணக் கூறு பெருமளவில் பாதிப்பதாகக் கூறுவதற்கில்லை.

மூலதன வாய்ப்புகள் (Finance Facilities)

தொழிலுக்கு வேண்டிய மூலதனம் ஓரிடத்திலிருந்து மற்றோர் இடத்திற்கு எளிதில் இடம் பெயரக் கூடிய (Mobile) உற்பத்திக் காரணியாகும் (Factor of Production). எனவே, குறிப்பிட்ட இடத்தில் மூலதனம் கிடைக்கக் கூடிய வாய்ப்புகள் பற்றித் தொழில் முயல்வோர் (Entrepreneurs) ஆராய வேண்டிய அவசிய மில்லை. இருப்பினும், சில சமயங்களில் அதற்கும் அவசியம் ஏற் படலாம். எடுத்துக் காட்டாக, அரசின் தொழில் அனுமதிக் கொள்கையின்படி (Industrial Licencing Policy) அரசினரால் அங்கீகரிக்கப்பட்ட பின் தங்கிய மாவட்டங்களில் (Backward Districts) தொழிற்சாலைகளை ஆரம்பித்தால், முதலீட்டிற்கான மூலதன வசதிகள் எளிதாகவும், குறைந்த வட்டியிலும் கிடைப்ப

தோடு, மூலதனத்தில் ஒரு பகுதியை ஊக்க உதவித் தொகை (Subsidy)யாகப் பெறும் வாய்ப்பும் உள்ளது. வங்கிகளும் (Banks) அவ்வாறே அரசினுல் ஊக்குவிக்கப்படுகின்றன.

வெளிப்புற நலங்கள் (External Economies)

ஒரு குறிப்பிட்ட நிலப் பரப்பிற்குள் ஒரு தொழிலைச் சார்ந்த பல தொழிற்சாலைகள் இருப்பின், தனிப்பட்ட தொழிற்சாலைக்குப் பலதரப்பட்ட வெளிப்புற நலங்கள் இயற்கையிலேயே கிடைக்கும். இத்தகைய நலங்களில், துணைப் பொருள்களை உற்பத்தி செய்யும் தொழிற்சாலைகள் (Ancillary Industries), இடை விளைவுப் பொருள்களை (Bye-Products) வாங்கிக் கொள்ளும் தொழிற் சாலைகள், இயந்திரங்களைப் பழுது பார்த்துத் தரும் நிறுவனங்கள், தொழிலாளர்களுக்குப் பயிற்சி அளிக்கும் அமைப்புகள், கல்விக் கூடங்கள், மருத்துவ மனைகள், தொழிலாளர் வீட்டு வசதிகள், வங்கிகள், காப்புறுதி நிறுவனங்கள், மற்றும் கிடங்கு வசதிகள் அடங்கும்.

தொழிற்சாலைக்கான மனை இடத்தைத் தேர்ந்தெடுத்தல் (Selection of Factory Site)

தொழிற்சாலை இட அமைவிற்கான பரப்பெல்லையை (Area) மேலே நாம் கண்ட காரணக் கூறுகளின் அடிப்படையில் தேர்ந் தெடுத்தபின், தொழிற்சாலையைக் கட்டுவதற்கான மனை இடத்தை (Site)த் தேர்ந்தெடுக்க வேண்டும். மனைஇடத்தைத் தேர்ந் தெடுக்கும் பொழுது கீழ்க்கண்ட வசதிகளைக் கவனித்தல் வேண்டும்.[1]

1. போக்குவரத்து மற்றும் செய்தித் தொடர்பு வசதிகள். (Transport and Communication Facilities)
2. தொழிற்சாலையின் தற்கால மற்றும் வருங்கால கட்டிடத் தேவைகளுக்குப் போதுமான மனை இடம்.
3. தேவைக்குப் போதுமான தொழிலாளர்கள்
4. மற்ற தொழில் நிறுவனங்களின் சார்ந்துள்ள நிலை (Dependence on other Industries)
5. நிதிநிலை வசதிகள் (Financial Facilities)
6. சமுதாயக் கட்டுப்பாடுகள், உதவிகள் (Community Restrictions and Aids)
7. உள்ளூர் சந்தையின் முக்கியத்துவம்.

[1] Kimbal and Kimbal : "Principles of Industrial organisation" p. 128.

நாட்டுப்புற, நகர், மற்றும் புறநகர் மனை இடம் (Country, City and A Suburban Site)

மேற்கண்ட வசதிகளுடன் கூடிய மனை இடத்தை நாட்டுப்புற, நகர், மற்றும் புறநகர்ப் பகுதிகளில் தேர்ந்தெடுப்பதில் கிடைக்கக் கூடிய வாய்ப்புகள் பற்றி இப்பொழுது நாம் காணலாம்.

நாட்டுப் புறத்தில் தேவையான நிலம் மலிவாகக் கிடைக்கும். கட்டிட வாடகையும் வரிகளும் மிகவும் குறைவு. தேவைக்கேற்ற வாறு சுத்தமான தண்ணீர் தட்டுபாடின்றி கிடைக்கும். வாழ்க்கைச் செலவு குறைவாக இருப்பதால், தொழிலாளர் ஊதியச் செலவும் மட்டுப்படும். ஆனால், தேவைக்கேற்ற தொழி லாளர்கள் கிடைப்பது கடினம். தொழிலாளர்கள், மற்றும் இதர ஊழியர்களுக்கு வேண்டிய குடியிருப்பு, மருத்துவம், கல்வி, மற்றும் கேளிக்கை வசதிகள் நாட்டுப் புறத்தில் கிடைக்காது. இவற்றை நிருவாகத்தினர் அமைத்துக் கொடுத்தாலன்றி ஊழியர்களை நாட்டுப் புறத்திற்கு ஈர்த்தல் கடினம். இவ்வசதிகளை அமைத்துக் கொடுப்பதற்குக்கூடுதல் முதலீடு தேவை. மேலும், உற்பத்தியாகும் பொருள்களை வெளிச் சந்தைகளுக்குத்தான் அனுப்பவேண்டும். தொழிற்சாலைக்கு வேண்டிய பொருள்களைத் தந்துதவும் துணைத் தொழிற்சாலைகளும் (Ancillary Industries), பழுதுபார்க்கும் பட்டறைகளும் (Repair Shops), நிதிநிலை வசதிகளும் நாட்டுப் புறத்தில் கிடைக்காது. எனவே, சிறிய தொழிற்சாலைகளுக்கு நாட்டுப்புறம் சிறந்ததல்ல.

பெரிய தொழிற்சாலைகளுக்கு நாட்டுப்புறம் சிறந்தது. அவை, நாட்டுப் புறத்தில் கிடைக்காத வசதிகளை சொந்தமாக அமைத்துக் கொள்ளலாம். உள்ளூர் சந்தைகள் அவற்றிற்குப் போதுமானதல்ல என்றாலும், போக்குவரத்துச் செலவு ஒரு பிரச்சினையாகாது. தேவைக்கேற்ற மலிவான இடம், குறைந்த கட்டிட வாடகை, வரிகள், தண்ணீர் வசதிகள், விரும்பத் தகாத மற்ற அண்டைத் தொழிற்சாலைகளைத் தவிர்த்தல் ஆகியவையே பெரிய தொழிற்சாலைகளின் முன்னுள்ள பிரச்சினைகளாகும். இவ்வசதிகள், பெரிய தொழிற்சாலைகளுக்கு நாட்டுப்புறத்தில் எளிதில் கிடைக்கும்.

பெரிய நகரங்களில், நிலங்களின் விலை, கட்டிட வாடகை, வரிகள், வாழ்க்கைச் செலவு, தொழிலாளர்கள் ஊதியம் முதலியன அதிகமாக இருப்பினும், தேவைக்கேற்ற தொழிலாளர்கள் நகரத் திலேயே கிடைப்பார்கள். பெண் தொழிலாளர்களும் உண்டு. 'தொழிலாளர்களுக்கு வேண்டிய இருப்பிடம், கல்வி, மருத்துவம்,

போக்குவரத்து, மற்றும் பொழுதுபோக்கு வசதிகளை நிருவாகத்தினர் செய்து தரவேண்டிய அவசியமில்லை. துணைப் பொருள்களைச் செய்துதரும் தொழிற்சாலைகள், பழுதுபார்க்கும் பட்டறைகள், நிதிநிலை வசதிகள், கிடங்கு வசதிகள், வங்கி மற்றும் காப்புறுதி வசதிகள் யாவும் குறைவின்றிக் கிடைக்கும். உற்பத்தியாகும் பொருள்களுக்கு நகரச் சந்தையே போதுமானதாக இருக்கலாம். வெளி இடங்களுக்கும் எளிதில் அனுப்ப சாலை, தொடர் வண்டி மற்றும் துறைமுக வசதிகள் உண்டு.

பெரிய நகரங்களை அடுத்த புறநகர் (Suburb)ப் பகுதிகள், நாட்டுப் புற மற்றும் நகரங்களின் நல் வசதிகள் ஒருங்கே அமையப் பட்டவையாகும். புறநகர்ப் பகுதிகள், நகரங்களை ஒட்டி இருப்பதால், போக்குவரத்து வசதிகள் எளிதில் கிடைக்கும். நிலங்களின் விலை, வாடகை, வரிகள் முதலியன நகரத்தில் இருப்பதை விடக் குறைவாகவே இருக்கும். எனவே, தற்காலத்தில், பல தொழிலதிபர்கள் தங்கள் தொழிற்சாலைகளை, புறநகர்ப் பகுதிகளிலேயே அமைத்து வருகின்றனர்.

சுருங்கக் கூறின், நகர்ப் புறங்கள் சிறிய தொழிற்சாலைகளுக்கும், புறநகர்ப் பகுதிகள் ஓரளவிற்குப் பெரிய தொழிற்சாலைகளுக்கும், நாட்டுப்புறப் பகுதிகள் பெரிய தொழிற்சாலைகளுக்கும் ஏற்றவையாகும்.

அரசும் தொழில் இட அமைவும் (Government and Industrial Location)

முற்காலத்தில் தொழில் முயல்வோருக்கு (Entrepreneurs) எவை எவை சாதகமானவையோ, அவையெல்லாம் சமுதாயத்திற்கும் சாதகமானவை என்ற கருத்து நிலவி வந்தது. எனவே, தொழில் இட அமைவில் அரசு தலை இடாமல் இருந்து வந்தது. ஆனால், தொழிற்சாலைகள் தொடங்குவதை, தொழில் முயல்வோருக்குக் கிடைக்கக் கூடிய வசதிகளை மட்டில் கருத்தில் கொண்டு அனுமதித்து விட்டால், சமூக மற்றும் நாட்டின் பாதுகாப்புத் தேவைகள் நிறைவு செய்யப்படாமல் போகக்கூடும். நாட்டின் பல்வேறு பகுதிகளில் வசிக்கும் மக்களின் வாழ்க்கைத் தரம் மற்றும் வேலை வாய்ப்பு வசதிகள் ஒரு சீராக அமையாது. சில இடங்களில் மட்டிலும் தொழில்கள் செறிந்தும், பல இடங்களில் எந்தத் தொழிலும் இல்லாமலும் இருத்தல், பல சமுதாயப் பிரச்சினைகளை உருவாக்கிவிடும். எனவே, திட்டமிட்ட வட்டாரத் தொழில் முன்னேற்றம் (Planned Regional Development) அரசின் கொள்கையாக இருந்து வருகின்றது. இதன்படியே, புதிய தொழில்கள் தொடங்குவதற்கு அனுமதிகள் (Licence) வழங்கப்படுகின்றன.

3. தொழிற்சாலை மனை மற்றும் இயந்திர சாதனங்கள் அமைப்புத் திட்டம்

(Factory Building and Plant Lay-Out)

திறமையான உற்பத்திக்கு ஆய்வறிவு சார்ந்த (Scientific) தொழிற்சாலை மனை மற்றும், இயந்திர சாதனங்கள் அமைப்புத் திட்டம் இன்றியமையாதது. அமைப்புத் திட்டம் (Lay-Out) என்பது தொழிற்சாலையின் பல துறைகளையும் (Departments), தளவாடங்களையும் (Equipments), கைக் கருவிகளையும் (Tools), தொழிற்சாலைப் பணிகளைத் திறமையாகச் செய்து முடிக்கும் வகையில் ஒழுங்கும் சீரமைப்பும் செய்வதைக் குறிக்கும். இதனைச் செய்ய வேண்டிய பணிகள் பற்றிய திட்டம் (Blue Print) எனவும் கூறலாம்.

தொழில் முயல்வோர் (Promoters) தொழிற்சாலை இட அமைவிற்கு (Location) எடுத்துக் கொள்ளும் தனி அக்கறையைப்போல, இதற்கும் தனிக் கவனம் தேவை. தொழிற்சாலைக் கட்டிடம், இயந்திர சாதனங்கள் அமைப்புத் திட்டத்தில் கவனக் குறைவு ஏற்பட்டால், அது உற்பத்தித் திறமையைப் பெரிதும் பாதிக்கும். இந்த அமைப்புத் திட்டம் என்பது, ஏதோ ஒரு முறை திட்டமிட்டு எக்காலத்திற்கும் பொருந்தும் வகையில் அமைக்கப்படும் ஒன்றல்ல. அவ்வப் பொழுது மாறும் நிலைகளுக்கும் தேவைகளுக்குமேற்ப, இந்த அமைப்புத் திட்டத்தில் தகுந்த மாறுதல்கள் தேவைப்பட்டுக் கொண்டே இருக்கும். எனவே, ஆரம்பத்தில் திட்டமிடுகையில் எதிர்காலத் தேவைகளையும், நிகழக்கூடிய மாறுதல்களையும் மனதில் கொள்ளுதல் நன்று. இயந்திர சாதனங்கள், மூலப் பொருள்கள், தொழிலாளர்கள் ஒருங்கிணைந்த திறமையான உற்பத்தியே தொழிற்சாலை மனைத்திட்ட அமைப்பு, மற்றும் இயந்திர சாதனங்களின் திட்ட அமைப்பின் முக்கிய குறிக்கோளாகும்.

அமைப்புத் திட்டத்தினை விளைவாட்சிக்கு உட்படுத்தும் காரணக்கூறுகள் (Factors Influencing Lay-out)

ஒரு சீரான அமைப்புத் திட்டமானது, உற்பத்தி நடைமுறைகள் (Processes), உற்பத்தி அளவு (scale), உற்பத்திப் பொருள் வகைகள் (Varieties), தொழிலாளர் வகை ஆகியவற்றைப் பொருத்ததாகும். உற்பத்தி நடைமுறைகளில் இடையறாத (Continuous), தொடர்பறுந்த (Intermittent), பகுப்பாராய்ச்சி முறை சார்ந்த (Analytical), உறுப்புகளை ஒன்று கூட்டிச் சேர்க்கும் (Assembly) மற்றும் கூட்டிணைப்பு (Synthetic) முறைகள் அடங்கும்.

இடையறாத உற்பத்திச் செய்முறையில் (Continuous process) ஒரு முனையில் செலுத்தப்படும் மூலப் பொருள்கள் அடுத்தடுத்துச் செய்யப்படும் நடவடிக்கைகளால் (Operations), முற்றுப்பெற்ற பொருளாக (Finished Product) மறு முனையில் வெளி வருகின்றது. சிமிந்து (Cement), தாள், சர்க்கரை முதலிய பொருள்கள் இம் முறையில் உற்பத்தியாகின்றன.

தொடர்பறுந்த உற்பத்திச் செய்முறையில் (Intermittent Process), பலதரப்பட்ட மூலப் பொருள்களைக் கொண்டு, பல நிலைகளில் உற்பத்தியான பொருள்களை, நுகர்வோர் தேவைகளுக் கேற்பப் பலதரப்பட்ட முற்றுபெற்ற பொருள்களாகச் சேர்ப்பது நடைபெறும். கப்பல் கட்டுதல், கொதிகலங்கள் (Boilers) செய்தல், தொடர் வண்டியின் இயக்கு பொறி (Locomotive Engine) உற்பத்தி செய்தல் முதலியன தொடர்பறுந்த உற்பத்திச் செய்முறையில்தான் நடைபெறுகின்றன.

எண்ணெய், உலோகக்கரு (Ore) போன்றவற்றைத் தூய்மையாக்கி (Refining), மண்ணெண்ணெய், பெட்ரோல், அலுமினியம் போன்றவற்றை உற்பத்தி செய்யும் தொழில்கள், பகுப்பாய்வு செய்முறையை (Analytical Process)ச் சார்ந்தவையாகும். இதுவும் ஒரு இடையறாத (Continuous) உற்பத்திச் செய்முறையே. சோப்பு, வண்ணம், சிமிந்து போன்றவை பல பொருள்களை கூட்டிணைத்துச் செய்யும் செய்முறையில் (Synthetic Process) தயாரிக்கப் படுகின்றன. காலணிகள், வானொலிப் பெட்டிகள், கார்கள், உடைகள் முதலியன, உறுப்புகளை ஒன்று கூட்டிச் சேர்க்கும் செய் முறையில் (Assembly Process) தயாராகின்றன.

உற்பத்தி முறை பேருற்பத்தியாகவோ (Mass Production) அல்லது சிறு தொகுதி உற்பத்தியாகவோ (Job lot Production) இருக்கக்கூடும். உற்பத்திப் பொருள் வகைகள், தர அளவு செய்யப்

பட்டவையாகவோ, (Standardised) அல்லது தர அளவு செய்யப்படாதவையாகவோ (Non-Standardised), பளுவானவை யாகவோ அல்லது இலேசானவையாகவோ, திரவங்களாகவோ அல்லது திட்பம் (Solid) வாய்ந்தவையாகவோ, அல்லது தீ அபாயம் உடையனவாகவோ இருக்கலாம். தொழிலாளர்களில் ஆண், பெண் இருபாலாரும் அடங்கலாம். மேற்கூறப்பட்ட காரணக்கூறுகளின் தன்மைக்கேற்றவாறு அமைப்புத் திட்டம் (Lay-out) மாறுபடும். பெருமளவில் தர அளவு படுத்தப்பட்ட பொருள்களை உற்பத்தி செய்யும் தொழிற்சாலையில் நேர்ச்சீர் (Straight line) அல்லது வினைசார் (Functional) அல்லது செய்முறை (Process) அமைப்புத் திட்டத்தை (Lay-out)ப் பின்பற்றலாம். சிறு தொகுதி வகையில் (Job-Lot) உற்பத்தி செய்யும் தொழிற் சாலையில் வினைசார் முறையில் அமைப்புத் திட்டம் தவிர்க்க முடியாததாகின்றது.

பணித்துறைகள் (Departments) மற்றும் இயந்திர சாதனங் களின் திட்ட அமைப்பு, செயல் நோக்கம் உடையனவாக இருப்ப தற்குக் கீழ்க்கண்ட அடிப்படைகளின் பேரில், அமைப்புத் திட்டம் இருத்தல் வேண்டும் :

1. நடவடிக்கைகளின் தொடர்பியைபு (Sequence of Operations).
2. தேவையான இயந்திரசாதனங்களும் கருவி நலங்களும்.
3. மூலப்பொருள்கள் மற்றும் சரக்குகளை ஏற்றுக்கொள்ளும் துறை, சரக்குகளை அனுப்பிவைக்கும் துறை, கைத்துணைக் கருவிகள் அறை, குளியல் அறை முதலானவற்றின் இட அமைவு (Location).
4. கட்டிட அமைப்பு (Structure of Building).
5. காற்றோட்ட வசதி (Ventilation).
6. இரைச்சல் கட்டுப்பாடு (Noise Control).
7. தீ அபாயங்களிலிருந்து பாதுகாப்பு.

நல்ல அமைப்புத் திட்டத்தின் முக்கியத்துவம்

ஆய்வறிவு சார்ந்த அமைப்புத் திட்டத்தினால் கீழ்க்கண்ட சிக்கனப்படுத்தும் நன்மைகள் கிடைக்கின்றன.

1. பணிகளுக்குக் குறிப்பிட்ட வழிமுறைகள்.
2. பணி செல்வழிகள் எளிமையாகுதல்.

3. பணி நிறைவேற்றத்திற்குக் குறைந்த அளவு நடமாட்டம்.

4. மூலப்பொருள்களைக் குறைந்த அளவில் கையாளுதலும், கையாளுஞ் செலவுகள் குறைதலும்.

5. செயல்முறை நிறைவேற்றத்திற்கு ஆகும் கால அளவு குறைதல்.

6. பண்டசாலையில் கையிருப்பிலிருக்கும் மூலப்பொருள்களின் அளவு குறைதல்.

7. தொழிலாளர்களும், இயந்திர சாதனங்களும் திறமையான முறையில் பயன் படுத்தப்படுதல்.

8. தளத்தை (Floor Space) உபயோகிப்பதில் சிக்கனம்.

9. திறமையான பேருற்பத்தி.

10. தொழிலாளர் மற்றும் உற்பத்திச் செலவுகள் குறைதல்.

கட்டிடத் தளங்களின் எண்ணிக்கை (Number of Building Floors)

தொழிற்சாலைக் கட்டிடத்தில்தான் உற்பத்திச் சாதனங்களையும், கருவி நலங்களையும் அமைத்து உற்பத்தியைச் செய்தல் வேண்டும். மற்ற கருவிகளைப் போலவே கட்டிடமும் தக்கவாறு அமைந்திருந்தால்தான், பணிகளைத் திறமையுடன் தொடர்ந்து செய்துகொண்டு போக முடியும். கட்டிட அமைப்பிலுள்ள குறைபாடுகளை மற்ற குறைபாடுகளைப் போல எளிதில் சரிசெய்து கொள்வது இயலாது. இக்குறைபாடுகள் ஒரு பெரும் சுமையாகப் போய்விடக் கூடும்.

கட்டிடம், நிலத்தளம் (Ground Floor) மட்டில் உடையதாகவோ அல்லது பல தளங்களை (Multistorey) உடையதாகவோ இருக்கலாம். கீழ்க்கண்ட காரணங்களுக்காகவும், வசதிகளுக்காகவும் ஒரு தளக்கட்டிடம் (Single-Storey Building) போதுமானதாகக் கருதப்படலாம் :

1. நிலத்தின் விலை மலிவாக இருத்தல்.

2. தொழிற்சாலையை விரிவு படுத்துவதற்குத் தேவையான நிலம் கிடைத்தல்.

3. கட்டிடத்தைக் கட்டுவதற்குக் குறைவான காலம் பிடித்தல்.

4. பளுமிக்க இயந்திரங்களை எளிதாக நிலமட்டத்தில் அமைத்துக்கொள்ளும் வசதி.

5. இயந்திரங்களிலிருந்து உண்டாகும் அதிர்ச்சிகளிலிருந்து (Vibrations) கட்டிடத்தைப் பாதுகாத்தல்.

6. அமைப்புத் திட்டத்தை (Lay-out) தேவைக்கு ஏற்றவாறு மாற்றி அமைத்துக் கொள்ளும் வசதி.

7. மேற்பார்வை (Supervision)ப் பணி எளிதாகுதல்.

8. இயற்கையான ஒளியும், காற்றோட்ட வசதியும் கிடைத்தல்.

9. அபாயகரமான பணிகளைத் தனி இடங்களுக்கு ஒதுக்கிக் கொள்ளும் வசதி.

10. சாதனங்களை எளிதாகவும், திறமையுடனும் கையாளும் வசதி.

11. குறைந்த பராமரிப்பு (Maintenance) மற்றும் நடைமுறைச் செலவுகள்.

12. உற்பத்தியை எளிதாக வழிப்படுத்துதல் (Routing).

பல தளங்களைக் கொண்ட கட்டிடம் : பல தளங்களைக் கொண்ட கட்டிடம் கீழ்க்கண்ட காரணங்களுக்காகவும், வசதிகளுக்காகவும் விரும்பப்படுகின்றது.

1. நிலத்தின் அதிகவிலை.

2. தேவைக்குப் போதுமான நிலம் கிடைக்காமை.

3. கட்டிட வசதியை தளங்களை அதிகப்படுத்துவதின் மூலம் எளிதாக அதிகரித்துக் கொள்ளும் வசதி.

4. மிகக்குறைந்த தளச் செலவு.

5. கையாளும் பொருள்களும், சாதனங்களும் பாரமற்று இருத்தல்.

6. குறைந்த அளவு புழுதி (Dirt) அடைதல், அதிகத் தூய்மை, நல்ல வெளிச்சம் மற்றும் காற்றோட்டம்.

7. காற்றுக் கட்டுப்பாடும் (Air-Conditioning) வெப்பம் உண்டாக்குதலும் (Heating) எளிதாக இருத்தல்.

பணிகளுக்கும் தொழிலாளர் வசதிகளுக்கும் தேவையான இடவசதி :

கட்டிட அமைப்பைத் திட்டமிடும்பொழுது தொழிற்சாலையின் பல துறைகளுக்கும் போதுமான இடவசதி இருக்குமாறு பார்த்துக் கொள்வதோடு, கழிவுப் பொருள்களுக்கான (Scraps) ஒதுக்கிடங்களையும், தொழிலாளர் வசதிகளுக்குத் தேவையான உணவு அருந்தும் அறைகள், சிற்றுண்டி விடுதிகள், தண்ணீர் வசதிகள், பாதுகாப்பு அறைகள், குழந்தைகள் காப்பிடம் (Creche), குளியல் அறைகள், முதலுதவி அறை ஆகியவற்றிற்கும் இட ஒதுக்கீடு செய்தல் அவசியம். கட்டிடத்தைத் தீ அபாயங்களிலிருந்து காப்பதற்குத் தேவையான எச்சரிக்கை மணிகள் (Alarms), தீ அணைக்கும் கருவிகள், தண்ணீர்த் தொட்டிகள் ஆகியவையும் தகுந்தவாறு அமைக்கப்படுதல் வேண்டும்.

இயந்திர சாதனங்களின் அமைப்புத் திட்டம் (Machine Lay-Out)

தொழிற்சாலைப் பணிகள் திறமையுடன் நடைபெறுவது இயந்திரசாதனங்களின் திறமையான அமைப்புத் திட்டத்தைப் பொருத்துள்ளது. தொழிற்சாலைப் பணிகள் தடையில்லாத ஒழுகியக்கத்தோடும் (Regular Flow), காலதாமதமின்றியும் நடைபெறுவதற்கு, தகுந்த இயந்திரசாதனங்களைத் தகுந்த உற்பத்தி ஆற்றலோடு, சரியான முறையில் ஒழுங்கு படுத்தி வைத்தல் அவசியம். இத்தகைய அமைப்புத் திட்டத்திற்கு இன்றியமையாத கூறுகளாவன (Essentials) :

1. தொழிலாளிகள் இயந்திரங்களை இயக்குவதற்குப் போதுமான இடவசதி.

2. இயந்திரங்களின் புறத்தெறிவு (Projection), மேல்நீட்டம் (Overhang), தடம்விட்டு இயங்கல் (Overtravel) ஆகியவற்றிற்கு வேண்டிய அதிகப்படியான இடம்.

3. தள்ளு வண்டிகள் (Trollies), சரக்கேற்றிச் செல்லும் வண்டிகள் (Trucks), உதிரி உறுப்புகளை (Spare Parts) வைத்துக் கொள்ளும் பெட்டிகள் ஆகியவற்றிற்குப் போதுமான இடவசதி.

4. தொழிற்படும் பொருள்களைக் கொண்டு செல்லும் கருவிகள் (Conveyors), சாய்வு சரிவுகள் (Chutes) ஆகியவற்றிற்கு வேண்டிய இடவசதி.

5. பாரந்தூக்கிகள் (Cranes), உயரத்தூக்கி அடுக்கும் இயந்திரங்கள் (Hoists) இவற்றைக் கொண்டு பெரிய பொருள்களை

இயந்திரங்களில் ஏற்றியும், இறக்கியும் வைப்பதற்குப் போதுமான இடம்.

6. செய்ய வேண்டிய மிக அதிக அளவான வேலைகளுக்கும் (Maximum-Sized works), முடிக்கப்பட்ட வேலைகளைப் பண்ட சாலைக்கு எடுத்துச் செல்லப்படும்வரை வைத்துக்கொள்வதற்கும் போதுமான இடவசதி.

7. தொழிலாளர்கள் பணி செய்வதற்கு வேண்டிய மேசைகள், கைத்துணைக் கருவிகளை வைத்துக் கொள்வதற்கான அடுக்குகள் (Tool racks), வரை படங்கள் (Drawings) ஆகியவற்றிற்குப் போதுமான இடவசதி.

8. இயந்திரசாதனங்களின் உறுப்புகளைத் தேவைக்கேற்றவாறு மாற்றி அமைக்கவும், சரிசெய்து கொள்ளவும் வேண்டிய இடவசதி.

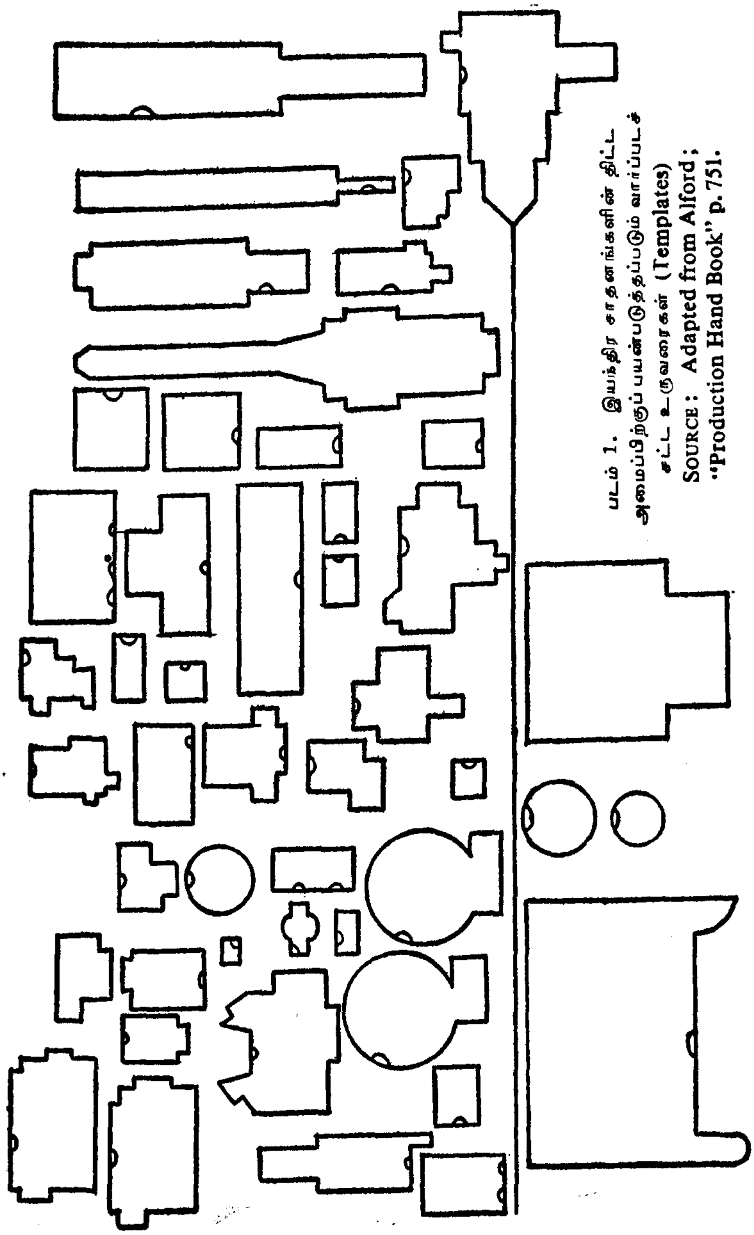
9. விபத்துகள், இயந்திரங்கள் செயலற்றுப் போதல் (Jamming), நின்றுவிடல் (Breakdown) ஆகிய சமயங்களில், பாதுகாப்புத் தடைகளை (Safety Stops) எளிதில் அணுகும் வசதி.

10. இயந்திரங்களை அவற்றின் இடங்களிலிருந்து நகர்த்தாமல் ஆய்வு செய்வதற்கும் (Inspection), பழுது பார்ப்பதற்கும் (Repair) வேண்டிய வசதி.

11. தொழிற்சாலைத் தூண்கள், தடுப்புகள், மாடிப்படிகள், தொழிற்படும் பொருள்களைக் கொண்டு செல்லும் கருவிகள் (Conveyors), சாய்சரிவுகள் (Chutes), தள்ளுவண்டிகள் (Trolles) மற்றும் பாரந்தூக்கும் வண்டிகளுக்கான (Trucks) பாதை, ஒதுங்கும் இடம், பல்வேறு உருவமைப்புகளைக் கொண்ட இயந்திரங்களுக்குப் போதுமான இடவசதி.

வார்ப்படச் சட்டங்கள் (Templates)

இயந்திரசாதனங்களைத் தொழிற்சாலையில் வகைப்படுத்தி நிறுவுவதற்கு ஒரு எளியவழி வார்ப்படச் சட்டங்கள் (Templates) முறையாகும். இம் முறையில், நிறுவவேண்டிய பல்வேறு இயந்திரங்களின் அளவுக்கு வரையப்பட்ட வரைபடங்களை (Scale Drawings)த் தகடுகளிலோ அல்லது அட்டைகளிலோ வெட்டி எடுத்துக் கொள்ளுதல் வேண்டும். இத்தகடுகள் அல்லது அட்டைகள் வார்ப்படச் சட்டங்கள் (Templates) எனப்படுகின்றன. இவ்வார்ப்படச் சட்டங்களை, அளவுக்கு வரையப்பட்ட தொழிற்சாலை தள வரைபடத்தின்மீது பல்வேறு வகைகளில் ஒழுங்குபடுத்திப் பார்த்து, இயந்திரசாதனங்களின் அமைப்புத் திட்டம்



படம் 1. இயந்திர சாதனங்களின் திட்ட அமைப்பிற்குப் பயன்படுத்தப்படும் வார்ப்படச் சட்ட உருவரைகள் (Templates)
SOURCE: Adapted from Alford; "Production Hand Book" p. 751.

பற்றி ஒரு முடிவிற்கு வருவது பணியை எளிதாக்கும். இவ்வாறில்லாமல், இயந்திரங்களையே பல்வேறு வரிசைகளில் வைத்துச் சரிபார்ப்பது மிகவும் சிரமமான வேலையாகப் போய்விடும். இம்முறையையே, நடைமுறையில் உள்ள திட்ட அமைப்பினை மாற்றி அமைப்பதற்கும் பயன்படுத்திக் கொள்ளலாம். செய்ய எண்ணியுள்ள மாறுதல்களை முதலில் வார்ப்படச் சட்டங்களின் பலகையில் (Templates Board) செய்து பார்த்து, பின்னர்தான் இயந்திரங்களை மாற்றி அமைக்கும் பணியினைச் செய்தல் வேண்டும். இவ்வாறு வார்ப்பட அட்டைகளைக் கொண்டு தயார் செய்யப்பட்ட திட்ட அமைப்பு ஒன்றினை படம் 1ல் காணலாம்.

அமைப்புத் திட்ட முறைகள் (Methods of Layout)

பல்வேறு தொழிற்துறைகளையும் இயந்திரசாதனங்களையும் ஒழுங்குபடுத்தி அமைப்பதற்கு இரண்டு விதமான அடிப்படை முறைகள் உள்ளன. அவை நடைமுறை (Process) அல்லது வினைசார் (Functional) அமைப்புத் திட்டம் எனவும், வினை பொருள் (Product) அல்லது நேர்ச்சீர் (Straight line) அமைப்புத் திட்டம் எனவும் குறிப்பிடப்படுகின்றன. முதலாவது முறையில், பல்வேறு துறைகளும் இயந்திரசாதனங்களும், உற்பத்தி நடைமுறைகளின் (Manufacturing Processes) தொடர்பினையுக்கு ஒத்த வகையில் ஒழுங்குபடுத்தப் படுகின்றன. ஒத்த இயந்திரங்கள் மற்றும் ஒத்த நடைமுறைகள் ஒரு துறையின்கீழ் ஒருங்கிணைக்கப் படுகின்றன. உதாரணமாக, துரப்பணம் செய்தல் (Drilling), தேய்த்து வழவழப்பாக்குதல் (Grinding), பற்றவைப்பு செய்தல் (Welding), முலாம் பூசுதல் (Plating), கடைசல் பிடித்தல் (Turning), கொல்லுலை வேலைகள் (Forge) ஆகிய பணிகள் ஒவ்வொன்றும் அவற்றிற்குத் தேவையான இயந்திரசாதனங்களுடன் ஒரு துறையின்கீழ் ஒருங்கிணைக்கப்படும். அதாவது, இவ்வெவ்வேறு பணிகள் பல இடங்களிலும் செய்யப்படாமல், ஒரே இடத்தில் செய்யப்படும். இதனால் உற்பத்தியாகும் பொருள் ஒவ்வொரு துறையாக இடமாற்றமாகிப் பின்னர்தான் முற்றுப்பெற்ற பொருளாக வெளிவரும். வினைபொருள் அமைப்புத்திட்ட (Product Lay-out) முறையில், ஒரு பொருளை உற்பத்தி செய்வதற்குத் தேவையான இயந்திரசாதனங்கள் அனைத்தும், பணிகளின் தொடர்பியைபுக்கேற்றவாறு (Sequence) ஒரே இடத்தில் அல்லது ஒரே துறையின்கீழ் ஒழுங்குபடுத்தி வைக்கப்படும். இம்முறையில், வினைபொருளை ஒவ்வொரு துறையாக இடமாற்றம் செய்து கொண்டுபோகத் தேவையில்லை. உற்பத்தியாகும் பொருள் பணி முற்றுப்பெறும் வரையில் அத்துறையிலேதான் இருக்கும். இது நேர்ச்சீர் அமைப்புத் திட்டம் (Straight line Lay-out) என்று

வழங்கப்படினும் திட்ட அமைப்பு வளைவு நெளிவுகள் இல்லாமல் ஒரே நேராக இருக்கவேண்டுமென்பது அவசியமில்லை. பணிகளை யும், பணி நிறைவேற்றத்திற்கு வேண்டிய இயந்திரசாதனங்களை யும் ஒரு தொடர்வரிசையில் ஒழுங்குபடுத்தி வைப்பது ஒன்று தான் இம்முறையின் நோக்கமாகும். இவ்விரண்டு முறைகளில் ஒன்றினை மட்டும் தனியாகக் கண்டிப்புடன் பின்பற்றுவதென்பது நடைபெறக் கூடியதல்ல. இரண்டு முறைகளும் கலந்த ஒரு திட்ட அமைப்பினைப் பின்பற்ற வேண்டுவதும் இன்றியமையாத தாகலாம்.

நடைமுறைத் திட்ட அமைப்பு (Process Lay-out)

தர அளவு செய்யப்படாத பொருள்களை, குறைந்த எண்ணிக் கையில் உற்பத்தி செய்யும் தொழிற்சாலைக்கு இம்முறை தேவைப் படுகின்றது. இது டெய்லரின் (Taylor) பணிமுறைத் தத்துவத்தின் (Functional Idea) அடிப்படையில் அமைந்ததொன்றாகும். இம்முறை விளக்கத்தை படம் 2 இல் காணலாம். இத்திட்ட அமைப்பின் நன்மைகளும், தீமைகளும் பின்வருமாறு :

நடைமுறை திட்ட அமைப்பின் நன்மைகள்

1. இயந்திரங்கள் போதுமான அளவிற்கு மட்டுமே ஒருமுகப் படுத்தி நிறுவப்படுவதால் இயந்திரங்களுக்கான முதலீடு மிச்சப் படுகின்றது. வேலைச் சுமை அதிகமாகும் காலங்களில் அதிக நேரம் (Overtime) வேலை செய்வதின் மூலம் இயந்திரங்களின் பற்றுக் குறையைச் சமாளித்துக் கொள்ளலாம்.

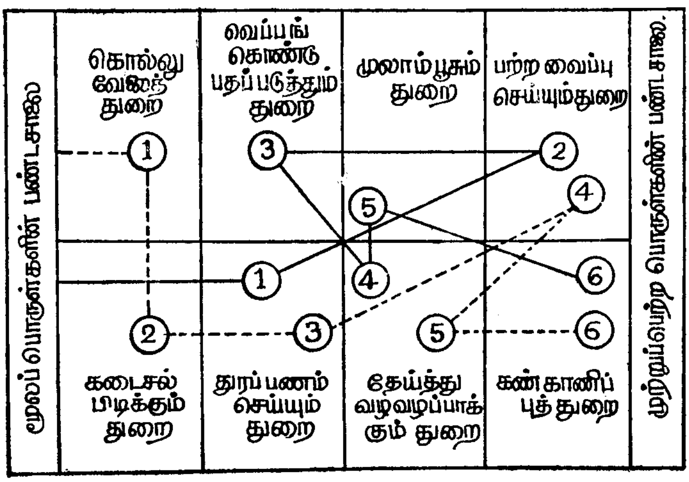
2. இயந்திரங்களின் முழு ஆற்றலும் பயன் படுத்தப்படும்.

3. தேவைக்கேற்றவாறு நடவடிக்கைகளையும் ((Operations), அவற்றின் தொடர்பியைபுகளையும் (Sequence) இயந்திரங்களின் திட்ட அமைப்பினை மாற்றி அமைக்காமலேயே திருத்தி அமைத் துக் கொள்வது எளிது.

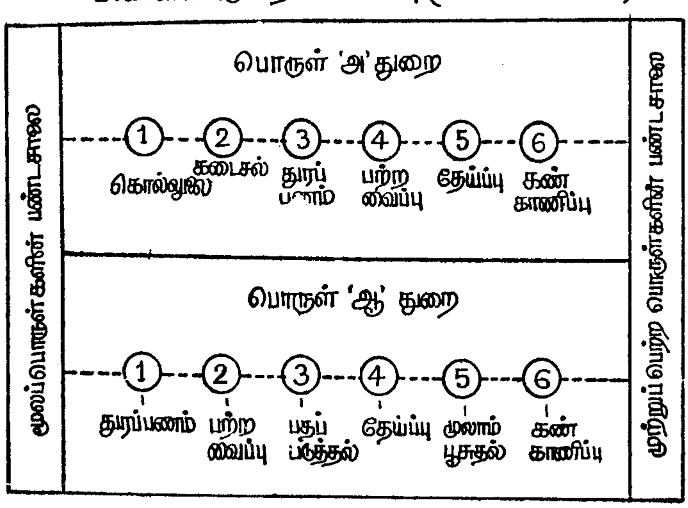
4. சிலவகை இயந்திரங்களைக் கையாளும் பொழுது எழக்கூடிய ஆவி (Fumes), திடீரொளி (Flash) ஆகியவற்றிற்கு வேண்டிய பாதுகாப்புகள் செய்து கொடுப்பதும், அத்தகைய இயந்திரங் களைத் தனித்துறைப் படுத்துவதும் எளிது.

5. ஒரு இயந்திரம் பழுதடைந்தால், பணிகளை அதே வகையைச் சேர்ந்த மற்றொரு இயந்திரத்தில் காலதாமதமின்றிச் செய்து கொள்ள முடியும்.

1. நடைமுறை திட்டஅமைப்பு (PROCESS LAYOUT)



2. விளைபொருள் திட்டஅமைப்பு (PRODUCT LAYOUT)



படம் 2. நடைமுறை அமைப்புத் திட்டத்திற்கும் விளைபொருள் அமைப்புத் திட்டத்திற்கும் உள்ள வேறுபாடு

SOURCE: Alford, L.P. ed. "Production hand Book" p. 756.

6. இத்தகைய சிறப்பீடுபாட்டினால் (Specialisation) தொழிலாளர்கள் மற்றும், கண்காணிகளின் (Foremen) திறமை அதிகரிக்கும். அவர்களுடைய திறமையை நல்ல முறையில் பயன்படுத்திக் கொள்ளவும் முடியும்.

குறைபாடுகள் :

நடைமுறை அமைப்புத்திட்டத்தின் (Process layout) குறைபாடுகளாவன :

1. பணி ஒழுகியக்கத்திற்கு (Flow) ஒரு வரையறுப்பு இல்லாமையால் பணிகளைச் செல்வழிப்படுத்துவதும் (Routing), அவற்றிற்குக் கால அட்டவணை தயாரிப்பதும் (Schedvling) கடினம்.

2. அதிக தள இடம் (Floor space) தேவைப்படும்.

3. மூலப்பொருள்களையும், விளைபொருள்களையும் இயக்க விசை இணைப்புகளைக் கொண்டு (Automatic Material Handling) கையாளுவது கடினம். அதிக கைவேலை தேவைப்படும்.

4. பணிகள் நெடுந்தொலைவிற்கு கையாளப்படுவதால், கையாளுஞ் செலவுகள் அதிகரிப்பதோடு உற்பத்திக் காலமும் மிகும்.

5. முற்றுப் பெறாத பணிகளின் (Work-in-Process) அளவு அதிகமாகும்.

6. பல்வேறு துறைகளிலும் பணிகள் அதிக அளவில் தேங்கி விடும் அபாயமும் உள்ளது. ஒரு துறையின் பணியின் வேகத்திற்கும், மற்றொரு துறையின் பணியின் வேகத்திற்கும் உள்ள இடைவெளியாலும், அவற்றை செல்வழிப் படுத்துவதில் (Routing) ஏற்படும் தாமதங்களாலும், இந்நிலை ஏற்படும். இதற்குத் தகுந்த பணி ஒத்திசைவிப்பு (Coordination) தேவை.

7. மேற்பார்வை (Supervision)ச் செலவுகள் அதிகரிக்கும். ஒவ்வொரு பணிக்கும், பணி மாற்றத்திற்கும் தனித்தனி மேற்பார்வை வேண்டும்.

8. கணக்கு வைப்பு முறையும் (Accounting) எழுத்தாயச் செலவுகளும் (Clerical costs) அதிகமாவதைத் தவிர்க்க முடியாது.

9. தொழிலாளர்களுடைய கைத்திறன் அதிகரிப்பதற்கு அவர்களுக்கு அதிகப் பயிற்சியும் கொடுக்க வேண்டும்.

10. பொதுவாக, இது ஒரு மிகவும் சிக்கலான அமைப்புத் திட்ட முறையாகும்.

விளைபொருள் அமைப்புத் திட்டம் (Product Lay-out)

விளைபொருள் அமைப்புத் திட்டத்திற்கு, தர அளவுப் படுத்தப் பட்ட ஒரு பொருளின் பெரிய அளவான பொருட்படைப்பு தேவை. பொதுவாக, இம் முறையானது பேருற்பத்தி முறைத் தொழிற்சாலை (Mass production Industries)களுக்குச் சிறந்த தாகும். விசை வண்டிகள் (Cars) மற்றும் வானொலிப் பெட்டிகள் உற்பத்தி செய்யும் தொழிற்சாலைகளுக்கு இம்முறை பயனுள்ள தாகும். இத்திட்டத்தில், மூலப்பொருள்கள் முற்றுப் பெற்ற பொரு ளாக வெளிவரும் வரையில் எல்லாப் பணிகளும் இடையறாத ஒழுகியக்கத்தோடு (Continuoos Flow) தொடர்ந்து நடைபெறும். இத்தகைய அமைப்புத் திட்டத்தை (Lay-Out) படம் 2 இல் காணலாம்.

விளைபொருள் அமைப்புத் திட்டத்தின் நன்மைகள்

விளைபொருள் அமைப்புத் திட்டத்தின் (Product Lay-Out) நன்மைகளும், குறைபாடுகளும், நடைமுறை அமைப்புத் திட்டத் தின் (Process Lay-Out) நன்மை குறைபாடுகளுக்கு நேர் எதிரான வையாகும். நடைமுறை அமைப்புத் திட்டத்தின் வலிமையான கூறுகள் (Characteristics), விளைபொருள் அமைப்புத் திட்டத்தின் வலிமையற்ற கூறுகளாகவும், விளைபொருள் அமைப்புத் திட்டத் தின் வலிமையான கூறுகள், நடைமுறை அமைப்புத் திட்டத்தின் வலிமையற்ற கூறுகளாகவும் உள்ளன. விளைபொருள் அமைப்புத் திட்டத்தின் நன்மைகளாவன :

1. பணிகள், மாறாத ஒரே நேர்பட்ட வழியில் செய்யப் படுவதால், அவற்றை செல்வழிப் படுத்துவதும் (Routing), அவற் றிற்குக் கால அட்டவணை தயாரித்தலும் (Scheduling) எளிது. பொருள்களின் பின் இழுவை (Back hauling) தவிர்க்கப் படுகின்றது.

2. அதிக தள இடம் (Floor Space) தேவையில்லை.

3. அடுத்தடுத்த இயந்திரங்களில் பணிகள் வரிசைப்படி செய்யப்படுவதால், பொருள்களைக் கையாளுவது எளிது. தொழிற் படும் பொருள்களைக் கருவிகள் கொண்டு (Conveyors) கையாளு வதும் முடியும். அதிகக் கைவேலைகள் தேவையில்லை.

4. பணிகள் கையாளப்படும் தொலைவு குறைக்கப் படுவ தால், கையாளுஞ் செலவுகளும், உற்பத்திக்காகும் நேரமும் குறையும்.

5. வேலை முற்று பொருளின் அளவு (Work-in-Process) மிகவும் குறைவாகவே இருக்கும்.

6. உற்பத்திக் கட்டுப்பாடும் (Production control), ஒருங்கிணைப்பும் (Coordination) எளிது. உற்பத்தி நெருக்கடிகளை (Bottle-Necks) எளிதில் தவிர்க்கலாம்.

7. குறைவான மேற்பார்வை போதுமானது. மேற்பார்வையும் எளிது.

8. புதிய தொழிலாளர்களை அவர்களுடைய பணியில் எளிதில் பயிற்றுவிக்கலாம்.

விளைபொருள் அமைப்புத்திட்டத்தின் குறைபாடுகள்

விளைபொருள் அமைப்புத்திட்டத்தில் கீழ்க்கண்ட குறைபாடுகள் உள்ளன :

1. ஒவ்வொரு உற்பத்திப் பணிக்கும் தேவையான இயந்திரங்கள், ஒவ்வொரு துறையிலும் தனித்தனியாக அமைக்கப்படுவதால், இயந்திரங்களுக்கான முதலீடு அதிகரிக்கின்றது.

2. அனைத்து இயந்திரங்களையும் அவற்றின் முழு ஆற்றல் அளவிற்குப் பயன்படுத்திக் கொள்வதும் கடினம்.

3. பணிகளின் ஒழுகியையை (Flow) தேவைக் கேற்றவாறு மாற்றி அமைத்துக் கொள்வதும் கடினம். அதற்கு இயந்திரங்களின் மறு அமைப்புத் திட்டம் (Re-Lay-Out) தேவை.

4. தொடர்வரிசையிலுள்ள ஏதாகிலும் ஒரு இயந்திரம் பழுதடைந்தாலும், எல்லாப் பணிகளும் தடைபடும்.

5. கையாளும் பொழுது ஆவி (Fumes), மற்றும் திடீரொளி (Flash) போன்றவற்றை வெளியிடும் இயந்திரங்களைத் தனிப்படுத்தி அமைக்க முடியாது.

6. ஒவ்வொரு தொழிலாளியும், ஒரு பணியின் குறிப்பிட்ட பகுதியை மட்டுமே செய்வதால் அவர் முழுப்பணியையும் செய்யும் திறமை இல்லாதவராகி விடுவார்.

7. மேலும், இயந்திரங்களையும், பணிபுரிவோரையும் மேற்பார்வை செய்யும் தொழிலாளர் மேன்முறையாளர்கள் (Foremen) திறமையுடன் மேற்பார்வை செய்ய முடியாது.

8. அதிகப்படியான அலுவலக மேற்செலவுகளால் (Overhead charges) உற்பத்திச் செலவும் அதிகரிக்கும்.

9. தொடர்வரிசையிலுள்ள இயந்திரங்கள், மற்றும் தொழிலாளர்களின் உற்பத்தி சக்திக்கு மேல் உற்பத்தியை விரிவுபடுத்த முடியாது.

4. தொழில் மூலதனத் தேவைகள்

(Capital Requirements)

தொழில் மூலதனத் தேவைகள், தொழில் நடவடிக்கைகளின் அளவினையும், விற்பனை முறைகளையும் பொருத்து அமைவதாகும். இந்தத் தொழில் நடவடிக்கைகளின் அளவும், விற்பனை முறைகளும், நிறுவனத்திற்குக் கிடைக்கக்கூடிய மூலதன அளவினைப் பொருத்த தாகும் என்றும் கூறலாம். தொழிலின் திறமையும், போட்டிகளை எதிர்த்து நிற்கக்கூடிய ஆற்றலும், தொழில் நிதிவசதிகளுக்கேற் பவே அமையும். தனி வாழ்க்கைக்கே நிதிநிலை வசதிகள் இன்றி யமையாததாக இருக்கும் பொழுது தொழில் நிறுவனங்களின் நிதிநிலை வசதிகளின் முக்கியத்தைப் பற்றிக் கூறத் தேவையில்லை. புதிதாக ஒரு தொழிலினைத் தொடங்குவதற்கும், நடந்து கொண்டி ருக்கும் ஒரு தொழிலினை திடப்படுத்துவதற்கும் மற்றும் விரிவு படுத்துவதற்கும், நிதிநிலைகள் பற்றிய சிக்கல்களைத் தீர்ப்பதில் தொடர்ந்த கவனம் செலுத்துதல் வேண்டும். மூலதன அமைப் பினை (Capital structure) ஒரு தற்செயல் நிகழ்வாக விட்டுவிடுதல் கூடாது. அதனைத் திட்டமிட்டுத் தீர்மானித்தல் வேண்டும். உடனடித் தேவைகள், எதிர்காலத் தேவைகள், மூலதனத்தைத் திரட்டும் முறைகள் முதலியன கவனத்துடன் தீர்மானிக்கப்படுதல் வேண்டும். வரவு செலவுத் திட்டப்பட்டியல் (Budget) முறையை யும் பின்பற்றுவது நல்லது. தொழில் தோற்றுவிப்பாளரும் (Promoter), தொழில் நிருவாகியும், பொருளகத் தொழிலில் இருப்பவர் (Banker) போன்று, மூலதன ஆதார இடங்களையும் Sources), அவற்றைத் திரட்டும் முறைகளையும் நன்கு அறிந்திருத்தல் அவசியமாகும்.

மூலதன வகைகள் (Kinds of Capital)

'மூலதனம்' என்னும் வார்த்தை நிலம், கட்டிடங்கள், இயந்திர சாதனங்கள், கைத்துணைக் கருவிகள், உற்பத்திப் பொருளாக்கத் திற்குத் தேவையான மூலப்பொருள்கள் அனைத்தையும் குறிக்கும் ஒரு சொல்லாகும். ஆனால், இவற்றைப் பணத்தின் துணை கொண்டு ஒன்று சேர்க்க வேண்டியிருப்பதால், ஒரு தொழில் முயல்வோருக்கு (Entrepreneur) மூலதனம் என்பது தேவைப்படும்

பணத்தைக் குறிக்கும் சொல்லாகும். பணம் என்பதில் மூலதனமாக (Capital)த் திரட்டப்படும் பணமும், வேறுவகைகளில் பெறப்படும் கடன் வசதிகளும் (Credits) அடங்கும். எனவே, மூலதனம் என்னும் சொல்லினை நாம் இத்தகைய நிதிநிலைக் கூறு வகையில் தான் பயன் படுத்துதல் வேண்டும்.

நிதிநிலைச் சிறப்பீடுபாட்டில் (Speciali sation), தொழில் மூலதனம் (1) நிலை முதல் (Fixed capital) (2) நடைமுறை முதல் (Working capital) என்று மூலதனப் பயன்பாடுக் கூறுகளின் அடிப்படையில் பிரிக்கப்பட்டுள்ளது. இவ்வாறே, கால அளவின் (Time period) அடிப்படையில் மூலதன நிதி (Capital fund) (1) குறுகிய கால -மூலதனம் (Short-Term funds), (2) மத்திய கால மூலதனம் (Medium-Term funds) (3) நீண்ட கால மூலதனம் (Long-Term funds) எனவும் பிரிக்கப்பட்டுள்ளது·

சொற்றொடர் விளக்கங்கள் (Definitions) :

நிலையுறுமுதல் (Fixed capital) என்பது நிலம், கட்டிடங்கள், இயந்திரசாதனங்கள், கருவிகள், மனைத்துணைப் பொருள்கள் போன்ற நீண்ட காலத்திற்குப் பயன்படும் சொத்துக்களை (Assets) வாங்குவதற்குத் தேவைப்படும் மூலதனமாகும். நடைமுறை முதல் (Working capital) என்பது தொழில் நடவடிக்கைகளை மேற்கொள்வதற்குத் தேவைப்படும் மூலதனமாகும். மூலப்பொருள்கள் மற்றும் இதர தேவைப்பொருள்களைக் கொள்முதல் செய்தல், அலுவலர் சம்பளம் மற்றும் தொழிலாளர்கள் ஊதியம் கொடுத்தல், சரக்குகளை அனுப்பிவைத்தல், விளம்பரங்கள் செய்தல், மூலப்பொருள்களையும் இதர தேவைப்பொருள்களையும் இருப்பில் (Stuck) வைத்திருத்தல், உற்பத்திப் பொருளாக்கக் காலத்திற்கும் விளைபொருளை விற்பனை செய்யும் காலத்திற்கும் இடையிலுள்ள காலத்திற்குத் தேவையான நிதிவசதிகள், ஆகியவற்றிற்காக இந்த 'நடைமுறை முதல்' தேவைப்படுகின்றது. இந்த நடவடிக்கைகளுக்குச் செலவழிக்கப்படும் மூலதனம், ரொக்கம்— மூலப்பொருள்கள் -- விளைபொருள்கள் — கடனாளிகள் (Debtors)—உண்டியல்கள் (Bills of Exchange)—ரொக்கம் (Cash) என்று உறுமாறி வந்துகொண்டே இருப்பதால் நடைமுறை முதலுக்கு (Working capital), உருமாறும் முதல் (Circulating capital) அல்லது மிதக்கும் முதல் (Floating capital) என்ற பெயரும் உண்டு.

குறுகிய கால மூலதனம் (Short-Term capital) என்பது உற்பத்திப் பொருளாக்கத்திற்காக வங்கிகளிடமிருந்து குறுகிய

கால அடிப்படையில் பெறும் கடனாகும். இத்தகைய கடன்கள் 30, 60, 90 என்ற நாட்கள் தவணையில் பொதுவாகப் பெறப்படும். இக்கடன் தொகையைக் கொண்டு தேவையான மூலப்பொருள் களை வாங்குதலும், ஊதியங்கள் பட்டுவாடா செய்தலும், மற்றும் இதர உற்பத்திச் செலவுகளைச் செய்து கொள்ளுதலும் நடைபெறும். பல ஆண்டுகளுக்குப் பலன் தரக்கூடிய இயந்திரங்கள், கருவிகள் மற்றும் இதர தேவைப் பொருள்களை வாங்குவதற்காக மத்தியக் கால (Medium term) மூலதனம் தேவைப்படுகின்றது. இச்செலவு களுக்காக வங்கிகளால் கொடுக்கப்படும் கடன்களும், வேறு வழிகளில் திரட்டப்படும் மூலதனமும் மத்தியக்கால மூலதன மாகும். இக்கால அளவு இரண்டு ஆண்டுகளுக்கு மேலேயும் ஐந்து ஆண்டுகளுக்கு உட்பட்டும் இருக்கும். மிக அதிகமான அளவில் 10, 20, 30 என்ற நீண்ட ஆண்டுகளுக்கும், நிலங்கள் வாங்க, இயந்திரங்கள் மற்றும் கட்டிடங்கள் கட்டத் தேவைப் படும் மூலதனம் நீண்டகால மூலதனமாகும் (Long term capital). இப்பாகுபாடுகள் நிலையானவையல்ல. சான்றாக, குறுகிய காலத்திற்குப் பெற்றுக்கொண்ட கடனை, மத்திய காலக்கடனாக வும், மத்திய காலத்திற்கெனத் திரட்டப்பட்ட மூலதனத்தை நீண்டகால மூலதனமாகவும் தேவைகளுக்கேற்ப மாற்றிக்கொள்ள வும் செய்யலாம். சில சமயங்களில் நீண்ட காலத்திற்குப் பெறப் பட்ட கடனையும், வட்டி அனுகூலத்திற்காக முன்னதாகவே திருப்பிச் செலுத்துதலும் உண்டு.

முதலாக்கமும் மூலதன அமைப்பும் (Capitalisation and Capital Structure)

தொழில் தோற்றுவிப்பாளர்கள் (Promoters) கம்பெனியை பதிவு செய்யும் பொழுதே (Incorporation), கம்பெனியின் மொத்த முதலீட்டு மதிப்பினையும் (Capitalised Value), மூலதன அமைப்பின் வகைகளையும் (Forms of capital structure) தீர்மானித்துக் கொள்ளுதல் வேண்டும். இந்தத் தீர்மானம் முக்கியமாக தொழிலின் தன்மை, மற்றும் அளவினைப் பொருத்து அமையும். மேற்கண்ட காரணக் கூறுகளையும், சந்தை ஆய்வுகள், தொழில் முன்மதிப்பீடுகள் (Fore casts), விளைபொருளின் பகுப்பாய்வுகள், நிலம், இயந்திரசாதனங்கள், மற்றும் இதர சொத்துக்களை வாங்கு வதற்குத் தேவைப்படும் மூலதனம் ஆகியவற்றையும் தக்கவாறு மதிப்பீடு செய்துதான் மொத்த மூலதன அளவினை நிர்ணயிக்க வேண்டும். தொழிற்சாலை உற்பத்தி நிலையினை அடைந்து விற்பனை தொடங்கும் காலம் வரை, தொழில் செலவுகளுக்குத் தேவையான நடைமுறை மூலதனமும் (Working capital) இந்தக் கணக்கீட்டில் எடுத்துக்கொள்ள வேண்டும். சில சந்தர்ப்பங்களில் வணிகக்

குறிகள் (Trade Marks), தனிக் காப்புரிமைகள் (Patents), இரகசிய உற்பத்தி முறைகள் (Secret processes) ஆகியவற்றை வாங்குவதற் காகும் தொகையும் இக்கணக்கீட்டில் எடுத்துக்கொள்ளப் பட வேண்டியிருக்கும்.

முதலாக்கம்: (Capitalisation) என்பது கம்பெனியால் வெளி யிடப்பட்ட எல்லாவித நீண்டகாலப் பத்திரங்களின் முகமதிப்பு (Par value), மற்றும் பங்கீட்டிற்கென ஒதுக்கப்படாத இலாப மிகுதித்தொகைகள் (Earned surplus) ஆகியவற்றின் ஒருமித்த மதிப்பினைக் குறிக்கின்றது. நீண்டகாலப் பத்திரங்களில் உரிமை சார்பிணையங்களும் (Ownership securities), கடனீட்டுப் பத்திரங் களும் (Debentures) அடங்கும். 'முதல்' என்பதற்கும் 'முதலாக்கம்' என்பதற்கும் வேறுபாடு உண்டு. முதல் என்பதில் எல்லாவிதக் கடன்களும், காப்பு நிதிகளும் (Reserves) அடங்கும். ஆனால், 'முதலாக்கம்' என்று சொல்லும் பொழுது அது பங்கு மூலதனத் தையும் (Share capital), நீண்ட காலக் கடன்களையும் (Long term capital), நிறுத்தி வைக்கப்பட்டுள்ள இலாபத் தொகைகளையும் (Retained profits) மட்டில் குறிக்கும். 'மூலதன அமைப்பு' (Capital Structure) என்பது முதலாக்கத்தைத் திரட்டி ஒன்று சேர்க்கும் முறையினைக் குறிக்கின்றது. இதற்கு வெளியிட வேண்டிய பலவிதப் பத்திரங்களையும் (Securities), அவற்றிற் கிடையேயான விகிதத்தையும் (Proportion) தீர்மானித்தல் வேண்டும். பலவித பத்திரங்களுக்கு இடையே உள்ள விகித அளவு (Proportion) 'முதல் விகிதம்' (Capital gearing) எனப் படும். மொத்த மூலதனத்தில் நேர்மைப் பங்குகளின் (Equity Shares) விகிதம், முன்னுரிமைப் பங்குகள் (Preference Shares), மற்றும் கடன் பத்திரங்களின் (Debentures) விகிதத்தைவிடக் குறைவாக இருந்தால், அதனை 'உயர் விகிதமுதல்' (Highly geared capital) என்பர். இவ்வாறில்லாமல், மூலதனத்தில் பெரும் விகிதம் நேர்மைப் பங்குகளின் மூலம் திரட்டப்பட்டிருப்பின் அது குறைந்த விகித முதலை (Low gearedcapital)க் குறிப்பதாகும்.

மூலதனத் திட்டமிடுதல் (Financial Planning)

தொழிலுக்கு போதுமான மூலதனம் இருக்குமாறு உறுதி செய்து கொள்வதற்கு, மூலதனத்தைத் திட்ட அடிப்படையில் திரட்டுதல் வேண்டும். தேவைக்கு அதிகமான மூலதனமோ அல்லது தேவைக்குப் பற்றாத மூலதனமோ இருப்பின், அது பலவிதத் தீமைகளைத் தோற்றுவிக்கும். மூலதனத்தைத் திரட்டுவதற்கு ஆகும் செலவும் குறைந்த அளவில் இருத்தல் அவசியம். எனவே, தற்போதைய மூலதனத் தேவைகள், தொழில் விரிவாக்கத்திற்குத்

தேவைப்படக்கூடிய மூலதனம், மற்றும் முதலீடு செய்வோரின் (Investors) விருப்பங்கள் ஆகியவற்றின் அடிப்படையில் மூலதனத் தேவைகளைத் திட்டமிட்டு, மூலதனத்தின் மொத்தத் தொகை, அதனைத் திரட்டுவதற்கு வெளியிடவேண்டிய பத்திரங்களின் வகைகள் மற்றும் அவற்றின் விகித அளவு, மூலதன நிருவாகத்தில் பின்பற்ற வேண்டிய கொள்கைகள் ஆகியவற்றைத் தீர்மானித்தல் வேண்டும்.

மொத்த மூலதன அளவினைக் கணக்கிடுவதற்கு இரண்டு முறைகள் உள்ளன. முதலாவது முறையினை 'மதிப்பீடு முறை' (Estimation Method) எனவும், இரண்டாவது முறையினை 'ஒப்பீடு முறை' (Comparison Method) எனவும் கூறுவர். முதல் முறையில் கீழ்க்கண்ட தேவைகளைக் கருத்தில் கொண்டு மதிப்பீடு செய்தல் வேண்டும்:

1. தொழில் தோற்றுவிப்புச் செலவுகள் (Costs of promotion).
2. நிலையான சொத்துக்களை வாங்குவதற்கான செலவுகள் (Cost of Fixed assets).
3. 'நடைமுறை முதல்' (Working capital) தேவைகள்.
4. முதல் திரட்டுவதற்காகும் செலவுகள் (Cost of Raising capital).
5. தொழிலை நிலைநாட்ட ஆகும் செலவுகள் (Cost of Stabilising the Business).
6. 'புலனுகச் சொத்துக்களை' (Intangible assets) வாங்கும் செலவுகள்.

தொழில் தோற்றுவிப்புச் செலவுகளில் பதிவுக் கட்டணம், வழக்கறிஞர் கட்டணங்கள், அமைப்பு முறையேடு (Memorandum of association), நடைமுறை அல்லது செயல்முறை விதிகள் (Articles of association), திட்ட அறிவிப்பு (Prospectus) ஆகிய வற்றைத் தயாரிக்க ஆகும் செலவுகள் முதலியன அடங்கும். நிலையான சொத்துக்கள் (Fixed assets); நிலம், கட்டிடங்கள், இயந்திரசாதனங்கள், கருவிகள் முதலியனவாகும். மூலப்பொருள் களையும், இதர தேவைப் பொருள்களையும் வாங்குவதற்கும், அலுவலர்கள் சம்பளம், தொழிலாளர்கள் ஊதியம் ஆகியவற்றைக் கொடுப்பதற்கும், ஏட்டுக்கடன்கள் (Book debts), உண்டியல்கள் (Bills of Exchange) ஆகியவற்றில் முடங்கும் பணத்தை ஈடுசெய்

வதற்கும் தேவைப்படும் ரொக்கம் 'நடைமுறை முதல்' (Working capital) ஆகும். திட்ட அறிவிப்பை (Prospectus) விளம்பரப் படுத்தி, தரகர்கள் (Brokers), ஒப்புறுதியாளர்கள் (Underwriters) ஆகிய வர்களின் மூலதனத்தைத் திரட்டுதல் வேண்டும். இதற்கு, தரகர் களுக்கும், ஒப்புறுதியாளர்களுக்கும் உடன்பாட்டின் அடிப்படை யில் தரகு, கழிவு (Commission) முதலியவை கொடுத்தல் வேண்டும். இவை, முதல் திரட்டுவதற்கான செலவுகள் ஆகும். தொழில் ஆரம்பித்த முதல் ஆண்டிலேயே இலாபம் கிடைத்து விடாது. கப்பல் கட்டுதல், தேயிலை, மற்றும் இரப்பர் தோட்டங்கள் போன்ற தொழில்களில், விளைபொருளைச் சந்தைக்குக் கொண்டு வரப் பல ஆண்டுகள் பிடிக்கும். அதுவரையில் தொழில் செலவுகளை, வரவுகளை நோக்காது செய்து கொண்டே இருத்தல் வேண்டும். இதற்குத் தேவையான மூலதனம், தொழிலை நிலைக்கச் செய்யும் செலவுகள் (Costs of stabilising) எனப்படும். பிறருடைய தொழில் நன்மதிப்பு (Goodwill), தனிக்காப்புரிமைகள் (Patents) மற்றும் வணிகக் குறிகள் (Trade Marks) போன்ற சொத்துக்களை வாங்கு வதற்கு ஆகும் செலவுகள், புலனாகச் சொத்துக்களை (Intangible Assets) வாங்கும் செலவுகள் எனப்படும். இவை அனைத்தையும் தக்கபடி மதிப்பீடு செய்தே கம்பெனியின் மொத்த மூலதன அள வினைத் தீர்மானித்தல் வேண்டும். இரண்டாவது முறையான ஒப்பீடு முறையில் (Comparison Method), மேற்குறித்த செலவுத் தொகை மதிப்பீடுகளை, ஏற்கனவே செயல்பட்டுக் கொண்டிருக்கும் ஒத்த கம்பெனிகளுடன் ஒப்பிட்டுப்பார்த்து, புதியதாக தொடங்க விருக்கும் கம்பெனியின் மூலதன அளவினைத் தீர்மானித்தல் வேண்டும். இதுவும் ஒரு நல்ல முறையே. இருப்பினும், தனித் தனியாக இம்முறைகளைக் கையாளுவதைக் காட்டிலும், இரண்டை யும் ஒருங்கிணைத்து, மூலதனத் தேவைகளைத் தீர்மானித்தல் நடை முறையில் பயனுள்ளதாக இருக்கும்.

முதல் விகிதம் (Capital Gearing) :

பாதுகாப்பான மற்றும் சிக்கனமான மூலதன அமைப்பிற்கு (Capital Structure) முதல் விகிதத்தைத் தீர்மானித்தல் இன்றியமை யாததாகும். முதல் விகிதம் என்பது பலவித பத்திரங்களுக்கு (Securities) இடையே உள்ள விகிதம் என்பது முன்பே கூறப் பட்டுள்ளது. இவ்விகிதம் பற்றிய முடிவை எடுப்பதற்கு, முதலீடு செய்வோர்களுடைய விருப்பு, வெறுப்புகள், தொழிலின் தன்மை, முதலீட்டுச் சந்தை நிலைமை, கம்பெனியின் வருவாய் பற்றிய கணிப்பு போன்ற விரிவான விபரம் தேவை. முதல் திரட்டுவதற்கு ஆகும் செலவு, மூலதனத் திட்டத்தின் நெகிழ்திறம் (Elasticity of

capital plan) ஆகியவையும் மனதிற் கொள்ளப்படுதல் வேண்டும். பொதுவாகக் கீழ்க்கண்ட கருத்துக்கள் நிலவுகின்றன.

1) எதிர்கால வருவாய் ஓரளவிற்கு நிரந்தரமாகவும், மிகுதியாகவும் இருக்கும் என எதிர்பார்த்தால் கடன் பத்திரங்களை (Bonds) வெளியிடலாம்.

2) வருவாய் நிரந்தரமில்லாமலிருப்பினும், நீண்ட கால அடிப்படையில் சராசரி வருவாய், முன்னுரிமைப் பங்குகளுக்குக் கொடுக்க வேண்டிய பங்காதாயத்தை விடக் கூடுதலாக இருப்பினும், முன்னுரிமைப் பங்குகளை (Preference Shares) வெளியிடலாம்.

3) கம்பெனியானது புதியதாகத் தொடங்கப்பட்டும், வருவாய் நிலையற்று, மதிப்பிட முடியாமலும், இருப்பின் நேர்மைப் பங்குகளையே (Equity Shares) வெளியிடுதல் வேண்டும்.

நடை முறையில் இவ்விதிகளின்படி மட்டில் பத்திரங்களை வெளியிடுதல் என்பது முடியாததொன்றாகும். மூன்று விதப் பத்திரங்களையும் கம்பெனிகள் வெளியிட்டுதான் ஆகவேண்டும்.

முதல் விகிதத்தை தீர்மானிக்கும் காரணக் கூறுகள் :

முதல் விகிதத்தைத் தீர்மானிக்கும் காரணக் கூறுகள் பின் வருமாறு :

1. ஆட்சி அதிகாரம்பற்றிய நிருவாகத்தினருடைய கருத்துப் போக்கு;
2. மூலதனச் சந்தையின் நிலைமைகள்;
3. மூலதனத்தைத் திரட்ட ஆகுஞ் செலவு;
4. மூலதன அமைப்பின் நெகிழ்வு திறன் தேவைகள்.
5. நேர்மைப் பங்குகளில் வணிகஞ் செய்யும் நோக்கம் (Trading on Equity).

1. ஆட்சி அதிகாரம் பற்றிய நிருவாகத்தினருடைய கருத்துப் போக்கு: பொதுவாக, தொழில் முயற்சியாளர்கள் பொதுமக்களின் மூலதனத்தைத் தான் நாடுகின்றார்களே ஒழிய, பொது மக்களுடன் தங்கள் ஆட்சி அதிகாரத்தைப் பெருமளவில் பகிர்ந்து கொள்வதை விரும்புவதில்லை. நிறுவனத்தின் ஆட்சி அதிகாரம் நேர்மைப் பங்குதாரர்களிடம் மட்டுமே குவிந்துள்ளது. முன்னுரிமைப் பங்குதாரர்களுக்கும், கடனீட்டுப் பத்திரக்காரர்களுக்கும் நிருவாகத்தில் தலையிட அதிகாரம் கிடையாது. எனவே,

பெருமளவில் ஆட்சி அதிகாரத்தைத் தங்களிடம் வைத்துக்கொள்ள விரும்பும் தொழில் முயற்சியாளர்கள் அதிக அளவில் நேர்மைப் பங்குகளை வெளியிட விரும்ப மாட்டார்கள்.

2. மூலதனச் சந்தையின் நிலைமைகள் : முதலீடு செய்வோரின் விருப்பு, வெறுப்புகள், தேவைகள், பத்திரங்களை வெளியிட உத்தேசித்துள்ள கால நிலைமைகள், ஆகியவை இங்கு கவனிக்கப்படுதல் வேண்டும். கூட்டாக முதலீடு செய்யும் நிறுவனங்கள் (Institutional Investors), கடனீட்டுப் பத்திரங்களிலும், முன்னுரிமைப் பங்குகளிலும் மட்டுமே முதலீடு செய்ய அனுமதிக்கப்படுகின்றன. அவை நேர்மைப் பங்குகளில் முதலீடு செய்ய அனுமதிக்கப்படுவதில்லை. இவ்வாறே தொழில் மந்த காலங்களில் (Depression), கடனீட்டுப் பத்திரங்களை எளிதில் விற்பனை செய்ய முடிவதுபோல், தொழில் வளர்ச்சி (Boom)க் காலங்களில் விற்பனை செய்தல் முடியாது. தொழில் வளர்ச்சிக் காலங்களில் நேர்மைப் பங்குகளே பெரிதும் விரும்பப்படுகின்றன.

தங்கள் முதலின் பாதுகாப்பைப் பெரிதும் விரும்பும் முதலீட்டாளர்கள் கடனீட்டுப் பத்திரங்களை விரும்புவர். முதலின் பாதுகாப்போடு, சற்று உயர்வானதும், நிச்சயமானதுமான வருவாயை விரும்புவோர் முன்னுரிமைப் பங்குகளை நாடுவர். தொழில் நட்டவச்சங்களுக்கு (Risks) அஞ்சாமல், ஆட்சி அதிகாரத்தையும், பின்னர் பெருமளவு பங்காதாயத்தையும் (Dividends) அடையும் நம்பிக்கை உடையோர் நேர்மைப் பங்குகளைத் துணிந்து வாங்குவதற்கு முன் வருவர். எனவே, பல்வேறு விதமான விருப்பு, வெறுப்புகளையும் பூர்த்தி செய்யும் வகையில் பல்வேறு பத்திரங்களையும் வெளியிடுதல் அவசியமாகின்றது.

3. மூலதனத்தைத் திரட்ட ஆகுஞ் செலவு : மூலதனத்தைத் திரட்ட ஆகுஞ் செலவு; திரட்டும் முறை மற்றும், திரட்டப்படும் மூலதனத்தின் அளவைப் பொருத்து வேறுபடும். ஒரு வகைப் பத்திரத்தை வெளியிடுவது எவ்வளவு விரும்பத் தக்கதாக இருப்பினும், அவ்வகையில் மூலதனத்தைத் திரட்டுவதற்கு ஆகுஞ் செலவு, அவ்வகைப் பத்திரத்தை வெளியிடுவதை இயலாததாக்கி விடலாம். எனவே, கம்பெனிகள் பல்வேறு உரிமைப் பத்திரங்களையும், கடனீட்டுப் பத்திரங்களையும் தக்கவாறு வெளியிட்டு மூலதனத்தைத் திரட்ட ஆகுஞ் செலவை மட்டுப்படுத்த முயல வேண்டும்.

4. மூலதன அமைப்பின் நெகிழ்வு திறன் தேவைகள் : வேண்டுங்காலங்களில் கூடுதல் மூலதனம் திரட்டுவதை எளி தாக்கும் வகையில் மூலதன அமைப்பு இருத்தல் வேண்டும். அதிக அளவில் கடனீட்டுப் பத்திரங்களையும், முன்னுரிமைப் பங்கு களையும் வெளியிடுவதால் இந்நோக்கம் நிறைவேருமல் போகக் கூடும். ஏனெனில், மேற்குறித்த பத்திரங்களுக்கு நிலையான வட்டியும், பங்காதாயமும் கொடுக்க வேண்டியிருப்பதால், மூலதன அமைப்பு வளைவு நெளிவற்றதாக (Rigid) ஆகிவிடுகின்றது. எனவே, கம்பெனியின் தொடக்க காலங்களில் இத்தகைய சுமை யுடன் கூடிய பத்திரங்களை அதிக அளவில் வெளியிடாமல் இருப்பது நலம்.

5. நேர்மைப் பங்கில் வணிகஞ் செய்யும் நோக்கம் : (Desire for Trading on Equity) : நிலையான வட்டியும், பங்காதாயமும் கொண்ட கடனீட்டுப் பத்திரங்களையும் முன்னுரிமைப் பத்திரங் களையும் வெளியிடுவதன் மூலம், நேர்மைப் பங்குகளுக்கு மிக அதிக அளவில் பங்காதாயம் கிடைக்கும்படிப் பார்த்துக் கொள்ள லாம். இவ்வாறன்றி முற்றிலும் நேர்மைப் பங்குகளையே வெளி யிட்டால், நேர்மைப் பங்குகளுக்கு அதிக சதவீத பங்காதாயம் கொடுக்க இயலாது. எனவே, போதுமான வருவாய் உள்ள கம்பெனிகள், குறைவான அளவில் நேர்மைப் பங்குகளை வெளி யிட்டு, நிலையான வட்டியையும், முன்னுரிமைப் பங்காதாயத்தை யும் கொடுத்தது போக எஞ்சியுள்ளதை, நேர்மைப் பங்காதாய மாக அதிக சதவீதத்தில் அளித்து, கம்பெனியின் நன்மதிப்பை உயர்த்திக் கொள்ளலாம். இதற்கு நேர்மைப் பங்கில் வணிகஞ் செய்தல் என்று பெயர். (இது பற்றிய கூடுதல் விளக்கம் பின்வரும் பக்கங்களில் காண்க.) வருவாய் பற்றுக்குறை உள்ள கம்பெனிகள் இம்முறையைப் பின்பற்றினுல், நேர்மைப் பங்குகளுக்குக் கிடைக்கக் கூடிய பங்காதாயம் மிகவும் குறைவு பட்டுவிடும்.

மிகை முதலாக்கமும் குறை முதலாக்கமும் : (Over-Capitalisaiion and Under-Capitalisation)

ஒவ்வொரு தொழிலிலும் ஒரு குறிப்பிட்ட சதவீத வருவாய் சாதாரணமாக வருவது உண்டு. இவ்வருவாயுடன் தனிப்பட்ட கம்பெனியின் வருவாயை நாம் ஒத்திட்டுப் பார்த்தால், அக் கம்பெனி மிகை முதலாக்கம் உடையதா அல்லது குறை முத லாக்கம் உடையதா என்பது தெரியவரும். மிகை மற்றும் குறை முதலாக்க நிலையானது தனிப்பட்ட கம்பெனியின் வருவாயில் ஏற்படும் மாறுதல்களுக்கு ஏற்ப மாறுபடுமொன்றுகும். எனவே, நாம் முதலாக்க நிலையினை அறிவதற்கு, முதலாக்கிய வருவாயின்

மதிப்பினை (Capitalised value of Earnings) முதலில் கணக்கிடுதல் வேண்டும். காட்டாக, சர்க்கரைத் தொழிலின் சாதாரண வருவாய் 10 சதவீதம் என்று வைத்துக் கொண்டு, ஒரு குறிப்பிட்ட சர்க்கரை ஆலையின் ஆண்டு வருவாய் ஐம்பதாயிரத்தை முதலாக்கம் செய்தால், முதலாக்கம் ரூபாய் ஐந்து இலட்சம் ஆகின்றது. உண்மையில் அவ்வாலையின் முதலாக்கம் ரூபாய் ஐந்து இலட்சத்துக்கு மேற்பட்டோ அல்லது குறைந்தோ இருப்பின், அது 'மிகை முதலாக்கம்' அல்லது 'குறை முதலாக்கம்' நிலையினைக் காட்டுகின்றது. இவ்விரு நிலைகளும் விரும்பத் தக்கதல்ல. இந்நிலைகளால் கம்பெனியின் நேர்மைப் பங்குகளின் ஏட்டு மதிப்பிற்கும் (Book Value), உண்மை மதிப்பிற்கும் (Real Value) இடையில் மிகுந்த வேறுபாடுகள் ஏற்படும். இவ் வேறுபாடுகளின் அளவு, மிகை முதலாக்கம் மற்றும் குறை முதலாக்கத்தின் முனைப்பினை (Intensity)ச் சுட்டிக் காட்டும். இதனை அடியிற்கண்ட காட்டுகளின் மூலம் விளங்கிக் கொள்ளலாம்.

ABC கம்பெனி

இருப்பு நிலைக் குறிப்பு

மார்ச்சு 31, 1976

பொறுப்புகள்	ரூபாய்	சொத்துக்கள்	ரூபாய்
செலுத்திய முதல் ரூபாய் 4,000 வீதம் 100 நேர்மைப் பங்குகள்	4,00,000	பல்வகைச் சொத்துக்கள்	7,00,000
காப்பிருப்பும் உபரியும்	1,00,000		
பல்வகை பொறுப்புகள்	2,00,000		
	7,00,000		7,00,000

(i) மேற்கண்ட இருப்பு நிலைக் குறிப்பிலிருந்து கம்பெனியின் நிகரச் சொத்துக்கள் ரூ 5,00,000 (7,00,000—2,00,000) என்பது தெளிவு. இதனை நாம் நேர்மைப் பங்குகளின் மொத்த எண்ணிக்கையால் வகுத்தால், ஒரு நேர்மைப் பங்கின் ஏட்டு மதிப்பு ரூ 125 என ஆகின்றது. இத்துடன் நாம் நேர்மைப் பங்குகளின் உண்மையான மதிப்பினை (Real Value) ஒத்திட்டுப் பார்க்க, இக் கம்பெனியின் சராசரி வருவாய் ரூ 50,000/- எனவும், சர்க்கரைத் தொழிலின் நடப்புச் சராசரி வருவாய் 10 சதவீதம் எனவும் கொள்வோம். கம்பெனியின் முதலாக்கப்பட்ட வருவாயின் மதிப்பு

(Capitalised Value of Earnigs) ரூ 5,00,000 ஆகின்றது. இம் மதிப்பும், உண்மையில் உள்ள செலுத்தப்பட்ட முதல், காப்பிருப்பு மற்றும் உபரியின் மதிப்பும் ஒன்றுக இருப்பதால், இக்கம்பெனியின் நேர்மைப் பங்குகளின் ஏட்டு மதிப்பும், உண்மையான மதிப்பும் ஒன்றுக அமைந்துள்ளது. இக்கம்பெனியின் முதலாக்கம் சரியான முதலாக்க மெனலாம்.

(ii) இவ்வாறன்றி, கம்பெனியின் சராசரி வருவாய் ரூ. 30,000 மாக இருப்பின், 10 சதவீத அடிப்படையில் வருவாயின் முதலாக்க மதிப்பு ரூ 3,00,000 ஆகின்றது. இதனை நேர்மைப் பங்குகளின் எண்ணிக்கையாகிய 4,000 கொண்டு வகுக்க, ஒரு பங்கின் உண்மை மதிப்பு ரூ 75 மட்டுமே. இந்நிலை 'மிகை முதலாக் கத்தை' சுட்டிக் காட்டுகின்றது.

(iii) இதே 10 சதவீத வருவாய் அடிப்படையில் கம்பெனியின் சராசரி வருவாய் ரூ 70,000 எனக் கொண்டால், வருவாயின் முதலாக்க அமைப்பு ரூ 7,00,000 ஆகின்றது. இதனை நேர்மைப் பங்குகளின் எண்ணிக்கையாகிய 4,000 கொண்டு வகுக்க, ஒரு பங்கின் உண்மை மதிப்பு ரூ 175 ஆகின்றது. ஆனால் ஏட்டு மதிப்போ ரூ 125 தான். இது 'குறை முதலாக்க' நிலையினைக் குறிக்கும்.

மிகை முதலாக்க நிலையின் காரணங்கள் :

மிகை முதலாக்கத்திற்கான காரணங்கள் பின்வருமாறு:

1. தொழில் தோற்றுவிப்பதற்கு மிக அதிகமாகச் செல விடுதல் மற்றும் தொழில் தோற்றுவிப்பாளர்களுக்கு (Promoters) மிக அதிகமான ஊதியமளித்தல்.

2. தொழில் நன்மதிப்பு (Goodwill), காப்புரிமை (Patents) போன்ற புலனுகச் சொத்துக்களுக்கு (Intangible Assets) அதிக விலை அளித்தல்;

3. கூட்டு வணிக நிறுவனம் (Partnership) அல்லது தனிக் கம்பெனியிடமிருந்து (Private Company) சொத்துக்களை செயற்கை யாக விலையேற்றி மாற்றுதல் செய்து கம்பெனியை நிறுவுதல்.

4. பொதுவாகத் தொழில் வளர்ச்சி (Boom)க் காலங்களில் தோற்றுவிக்கப்படும் புதிய கம்பெனிகள், அதிக விலைகள் காரண மாக மிக அதிக முதலாக்கத்துடன் தோற்றுவிக்கப்படும். மேலும், மிக அதிக சதவீத வருவாய் எதிர்பார்க்கப்பட்டு அதற்கேற்ற முதலாக்கமும் செய்யப்படும். இவ்வாறு முன்பே இயங்கிக்

கொண்டிருக்கும் கம்பெனிகள், தங்கள் கூடுதல் வருவாயினை, போனசு பங்குகள் (Bonus Shares) வெளியிடுவது மூலம் முதலாக்கத்தை விரிவுபடுத்தும். இவ்விரு வகை கம்பெனிகளும், தொழில் வளர்ச்சிக் காலம் (Boom Period) மட்டுப் பட்டதும், வருவாய் வீழ்ச்சியடைந்து மிகை முதலாக்க நிலையினை அடைகின்றன.

5. முதலாக்க நிலை வருவாயைப் பொருத்து அமைவதால், கம்பெனிகளில் மட்டுப்பட்ட திறமை காரணமாகவும் மிகை முதலாக்க நிலை தோன்றக் கூடும். இத்திறமைக் குறைவிற்கு முக்கிய காரணம் தேய்மானக் கொள்கையாகும் (Depreciation Policy). பற்றுக் குறைவான தேய்மான ஒதுக்கீடுகளாலும், பதில் வைப்புகளாலும் (Replacements) கம்பெனியின் திறமை பாதிக்கப்பட்டு, வருவாயும் குறைவுபடும்.

6. தாராளமான பங்காதாயக் கொள்கையினால் (Liberal Dividend Policy), கம்பெனிகள் சதவீத பங்காதாயம் அளிப்பதற்காக, போதுமான காப்பு நிதிகள் (Reserves) மற்றும் தேய்மான ஒதுக்கீடுகளைச் செய்யாமல், வருவாயினைப் பங்கிட்டு அளித்து வந்தாலும், சில ஆண்டுகளுக்குப் பின்னர், அத்தகைய கம்பெனிகள், மிகை முதலாக்க நிலையினை அடைய நேரிடும்.

7. கம்பெனிகள் மிகை முதலாக்க நிலையினை அரசாங்கத்தின் அளவு மீறிய வரிகளாலும் அடைய நேரிடும். அளவு மீறிய வரிகளினால் கம்பெனிகளில் முதல் பற்றுக்குறை ஏற்பட்டு, சொத்துக்களை சரியான முறையில் பழுது பார்க்கவும், பராமரிக்கவும் இயலாமல் போய்விடும். இதனால் வருவாய் பாதிக்கப்பட்டு மிகை முதலாக்க நிலை தோன்றும்.

8. தவறான முதலாக்கத் திட்டத்தினால் முதல் பற்றுக்குறை ஏற்பட்டு, கம்பெனிகள் மிக அதிக வட்டிக்குக் கடன்கள் வாங்க நேரிட்டால், வருமானத்தின் பெரும்பகுதி வட்டி கொடுப்பதில் விரயமாக்கப்பட்டு, நேர்மைப் பங்குதாரர்களுக்கான பங்காதாயம் மிகவும் பாதிக்கப்படும். இத்தகைய முதல் பற்றுக்குறையும் மிகை முதலாக்க நிலைக்கு ஒரு காரணமே. (இதிலிருந்து மிகை முதலாக்கம் என்பது அபரிதமான முதல் உள்ள நிலையைக் குறிப்பதொன்றல்ல என்பது புலப்படும்).

மிகை முதலாக்க நிலையின் விளைவுகள் (Effects of over-Capitalisation)

மிகை முதலாக்கத்தால்; கம்பெனி, பங்குதாரர்கள் மற்றும், சமுதாயமும் பாதிக்கப்படுகின்றது. மட்டுப்பட்ட வருவாய்

ஈட்டும் சக்தியினால், பங்குகளின் விலை சரியும். இதனால், கம்பெனியின் நாணயம் (Credit Standing) பாதிக்கப்பட்டு, புதிய முதல் திரட்டுவதில் சிரமங்கள் தோன்றும். வருவாய்க் குறைவினை சரிக்கட்டுவதற்கு, சொத்துக்களின் பராமரிப்புகள் புறக்கணிக்கப்படுவதோடு, கணக்குகளும் சூழ்ச்சித்திறத்துடன் கையாளப்படும் (Manipulation of Accounts). ஈட்டப்படாத வருவாய், பங்காதாயமாக முதலிலிருந்தே வழங்கப்படும். அளவிற்கு மீறிய கடன்கள் ஏற்பட்டு நன்மதிப்பு (Goodwill) இழப்பு ஏற்படும்.

மிகை முதலாக்கத்தால் பங்குதாரர்கள் இருவகைகளில் பாதிக்கப்படுகின்றனர். முதலாவதாக, அவர்களுக்குப் பங்காதாயம் உறுதியற்றதாகவும் (Uncertain), ஒழுங்கற்றதாகவும் (Irregular) போய்விடுகின்றது. இரண்டாவதாக, அவர்களுடைய பங்குகளின் உண்மையான மதிப்பு வீழ்ச்சியடைவதால், அவற்றைத் துணைப் பிணையமாக (Collateral Security)ப் பயன்படுத்திக் கொள்வது இயலாததாகி விடுகின்றது. பங்குகளில் ஊகவாணிகம் (Speculation) அதிகரித்து, உண்மையான முதலீட்டாளர்கள் (Investors) பாதிக்கப்படுகின்றனர்.

மிகை முதலாக்கத்தால் அவதியுறும் கம்பெனிகள், தங்கள் விற்பனைப் பண்டங்களின் தரங்களைக் குறைக்கவும், விலைகளை அதிகரிக்கவும் முயலுமாகையால், நுகர்வோர் பாதிக்கப்படுவர். தொழிலாளர்களுடைய ஊதியங்கள் குறைக்கப்படுவதோடு, அவர்கள் தங்கள் வேலைகளை இழக்க வேண்டிய அபாயமும் நேரிடலாம். இவை தொழில் அமைதியின்மையை தோற்றுவித்துவிடும். இத்தகைய மிகை முதலாக்க கம்பெனி ஒன்று மூட நேரிட்டால், அது ஒரு பெரும் பீதியை உண்டாக்கிவிடும். கடனீந்தோர்களும், தொழிலாளர்களும், நுகர்வோர்களும் பெருமளவில் பாதிக்கப்படுவர். இத்தகைய கம்பெனிகள் திரட்டிய முதல் சரியான முறையில் பயன்படுத்தப்படாததால், சமுதாயத்தின் வள ஆதாரம் (Resources) தவறாகப் பயன்படுத்தப்படுவதற்குக் காரணமாகின்றது.

மிகை முதலாக்கத்தைத் திருத்துதல்

மிகை முதலாக்கத்தைத் திருத்துவதற்கு கீழ்க்கண்ட வழிமுறைகள் பொதுவாக தெரிவிக்கப்படுகின்றன.

1. பங்குகளின் முகப்பு மதிப்பை (Par Value)க் குறைத்தல் அல்லது பங்குகளின் எண்ணிக்கையைக் குறைத்தல்;

2. அதிக பங்காதாயம் கொண்ட முன்னுரிமைப் பங்குகளையும், அதிக வட்டி கொண்ட கடனீட்டுப் பத்திரங்களையும் மீட்டல்;

3. பழைய கடன் பத்திரங்களுக்குப் பதிலாக குறைந்த வட்டி கொண்டதும், மதிப்புயர்வுத் தொகையுடன் (Premium) மீட்கத் தக்கதுமான புதிய கடன் பத்திரங்களை வெளியிடல்;

4. ஒரு முழு அளவு மாற்றி அமைப்புத் திட்டத்தை (Reorganisation Scheme) மேற்கொண்டு, பங்குகளின் ஏட்டு மதிப்பை உண்மை மதிப்பிற்குக் கொண்டு வருதல்.

குறை முதலாக்கம் (Under-Capitalisation)

குறை முதலாக்கம் என்பது, கம்பெனியின் வருவாய்க்குத் தகுந்த முதலாக்கம் இன்றி, குறைவான முதலாக்க நிலையினைக் குறிக்கின்றது. இந்நிலையில் முதலாக்கப்பட்ட வருவாயின் மதிப்பு (Capitalised Value of Earnings) உண்மையில் பயன்படுத்தப்படும் முதலைவிட அதிகமாக இருப்பதோடு, நேர்மைப் பங்குகளின் உண்மை மதிப்பு, ஏட்டு மதிப்பினைவிட அதிகமாக இருக்கும். எவ்வாறு மிகை முதலாக்கம் என்பது அபரிதமான முதலைக் குறிக்காதோ, அவ்வாறே குறை முதலாக்கம் என்பதும் முதல் பற்றுக் குறையை குறிப்பிடாததாகும். குறை முதலாக்க நிலையானது கம்பெனியின் உண்மையான மதிப்பு ஏட்டு மதிப்பைவிட அதிகமாக இருக்கும் ஒரு நிலையை சுட்டிக்காட்டுவதாகும்.

குறை முதலாக்கத்திற்கான காரணங்கள் :

குறை முதலாக்கத்திற்கான காரணங்கள் பின்வருமாறு :

1. கம்பெனியின் வருவாய் அதன் இயக்குதிறத்தை (Efficiency)ப் பொருத்ததாகையால், நவீன உற்பத்தி முறைகள், மற்றும் சீரமைப்பு முறை (Rationalisation)களைக் கையாளும் ஒரு கம்பெனி தன் இயக்குதிறத்தைப் பெருக்கி வருவாயை அதிகரித்துக் கொள்வதோடு கம்பெனியின் உண்மையான மதிப்பை, ஏட்டு மதிப்பினைவிட அதிகரிக்கச் செய்யவும் இயலும். இத்தகைய கம்பெனிகளின் முதலாக்கம் குறை முதலாக்க நிலையைக் காட்டும்.

2. மிதமான பங்காதாயக் கொள்கை (Conservative Dividend Policy)யைப் பின்பற்றும் ஒரு கம்பெனி, போதுமான தேய்மானக் காப்புறுதிகள், பதில் வைப்புகள் ஆகியவற்றைக் கவனிப்ப

தோடு இலாபத்தை மீண்டும் முதலீடு செய்வதன்மூலம் (Plough back of Profits) நேர்மைப் பங்குகளின் மதிப்பினை ஏட்டு மதிப்பை விட உயரச் செய்கின்றன.

3. தொழில் மந்தமான காலங்களில் (Depression) தோற்று விக்கப்படும் கம்பெனிகள், குறைவான வருவாய் மதிப்பீடுகளின் காரணமாக, குறைந்த முதலாக்கத்தையே திட்டமிடுகின்றன. இத்தகைய கம்பெனிகள் தொழில் மீட்சி மற்றும் தொழில் வளர்ச்சிக் காலங்களில் (Recovery and Boom) குறை முதலாக்க நிலையை அடைகின்றன. அதாவது, பிற்பட்ட காலங்களில் எதிர் பாராத வகையில் வருவாய் அதிகரித்து முதலாக்கம் குறைவான தாகப் போய்விடுகின்றது.

4. சில சமயங்களில் வருவாய் குறைவாக மதிக்கப்படுவதன் மூலமும் குறை முதலாக்கம் ஏற்படுவதுண்டு.

குறை முதலாக்க விளைவுகள்

குறை முதலாக்கம் தொழில் போட்டியை (Competition) அதிகரிப்பதோடு பங்குதாரர்கள், ஊழியர்கள், நுகர்வோர் ஆகியோரிடையே அதிருப்தியை தோற்றுவிக்கும். குறை முதலாக்கம் உடைய கம்பெனியின் வருவாய் மிக அதிகமாக இருப்பதால், பலரும் புதிய கம்பெனிகளைத் தொடங்க ஆரம்பித்து விடுவார்கள். போட்டி அதிகரிக்கும். ஊழியர்கள், உழைப்பிற் கேற்ற ஊதியம் கிடைக்கவில்லை, ஏமாற்றப்படுகிறோம் எனத் தவறுகக் கருதி, ஊதிய உயர்வுக் கோரிக்கைகளை அவ்வப்பொழுது விடுத்துக்கொண்டே இருப்பார்கள். அத்துடன் குறைந்த வேலை நேரம், அதிகமான சேமநல வசதிகள், சமூக வசதிகள் ஆகிய வற்றையும் கோருவர். நுகர்வோர், அதிக விலை மூலம் தங்கள் பணம் பறிக்கப்படுவதாக (Fleecing) எண்ணத் தலைப்படுவர். அரசாங்கம், அபரித இலாப வரி (Excess profits Tax)யைப் போடுவதோடு விலைக்கட்டுப்பாடு போன்றவற்றைக் கொண்டு வரலாம். நிருவாகத்தினர், இரகசியக் காப்பிருப்பு (Secret Reserve) முதலியவற்றை எழுப்பிக் கொள்வதோடு, வருவாயை வேண்டுமென்றே குறைத்துக் காட்டிக் கணக்கெழுதி, நேர்மைப் பங்குகளின் விலையைச் செயற்கையாகக் குறையச் செய்து, பின்னர் அவர்களே பெருமளவில் பங்குகளை வாங்கிக்கொண்டு, ஏதுமறியா பங்குதாரர்களை ஏமாற்றவும் கூடும்.

மேற்கண்ட குறைபாடுகள் எதுவும் இல்லாவிடில் பொதுவாக, பங்குதாரர்களுக்கும், சமுதாயத்துக்கும் கம்பெனியின் அதிகரித்த

வளமையினால் (Prosperity) நன்மைகளே கிட்டும். பங்குதாரர்கள், அதிகமான பங்காதாயம், அதிகமான பங்கு உண்மை மதிப்பு, பங்குகளின் அதிகரித்த துணைப்பிணைய மதிப்பு (Collateral Security Value) ஆகியவற்றால் பயனெய்துவர். வள ஆதாயம் (Resources) திறமையுடன் பயன்படுத்தப்படுவதால் சமுதாயமும் பயனடையும்.

குறை முதலாக்கத்தைத் திருத்துதல் :

குறை முதலாக்கத்தைத் திருத்துவதற்குச் சிறந்த வழி, காப்பிருப்புகளையும், பங்கீடு செய்யப்படாத உபரியையும், போனசு பங்குகள் வெளியிடுவது மூலம் முதலாக்கம் (Capitalisation) செய்தலாகும். இதனால் பங்குகளின் எண்ணிக்கை அதிகமாகி, பங்காதாயம் குறைவுபடும். நிருவாகத்தினர் இத்தகைய முதலாக்கத்தை விரும்பாவிடில், வெளியிடப்பட்டுள்ள பங்குகளைப் பிளவுபடுத்துதல் மூலம் (Splitting up) பங்காதாயத்தைக் குறைவு படுத்தலாம். இதனால் பங்குகளின் ஏட்டு மதிப்பிற்கும், உண்மை மதிப்பிற்குமுள்ள இடைவெளியைக் குறைத்தல் இயலும்.

பொதுவாகக் கூறுமிடத்து, மிகை முதலாக்கம், குறை முதலாக்கம் ஆகிய இரண்டுமே தவிர்க்கப்படுதல் வேண்டும். வருவாய் மதிப்பீட்டிற்கு ஒத்த முதலாக்கமே விரும்பத்தக்கதாகும். ஆனால், மிகை முதலாக்கம் மற்றும் குறை முதலாக்க நிலையினை தெரிந்து கொள்வது என்பது சாவிற்குப் பின் நடத்தப்படும் ஒரு பின்னாய்வு தான் (Postmortum). கம்பெனி ஒரு சில ஆண்டுகளாவது தொழில் நடத்தி வருவாய் ஈட்டிய பின்னர்தான் முதலாக்கக் குறைபாடுகளைத் தெரிந்துகொள்ளுதல் முடியும்.

நிலையுறு முதலைத் தீர்மானித்தல் (Determination of fixed Capital)

நிலையுறு முதலின் அளவு தொழிலின் தன்மையையும், தொழிலின் உருவளவையும் (Size), உற்பத்தி நுட்பங்களையும் பொருத்து அமையும். இரும்பு, மற்றும் எஃகுத் தொழில், கப்பல் கட்டுதல், தொடர்வண்டிப் போக்குவரத்து போன்ற பொதுப் பயன் நல்கும் கம்பெனிகள் (Public Utilities) போன்ற கனரகத் தொழில்களில் மிகுதியான நிலையுறுமுதல் தேவைப்படும். ஏனெனில், இத்தகைய தொழில்களில் இயந்திரசாதனங்கள் போன்ற நிலையான சொத்துகளுக்கு அதிகச் செலவாகும். இதற்கு மாறாக நெசவுத் தொழில், மருந்துகள் தயாரித்தல் போன்ற நுகர்வோர் பொருள்களைத் தயாரிக்கும் தொழில்களில் குறைவான மூலதனமே தேவைப்படும். ஒரு வணிக நிறுவனத்திற்கு (Trading

concern) மிக சொற்பமான நிலையுறுமுதல் போதுமானது. பொதுவாக, உற்பத்திச் செயல்முறையின் அளவு (Scale of Operation அதிகரிக்க அதிகரிக்க நிலையுறு முதல் தேவையும் மிகுதிப்படும்.

நடைமுறை முதலைத் தீர்மானித்தல் (Determination of Working Capital)

நடைமுறை முதல் என்பது மூலப்பொருள்கள், சம்பளம், ஊதியம், மற்றும் இதர அன்றாடச் செலவுகள் ஆகியவற்றிற்குத் தேவைப்படும் முதலாகும். நடப்புச் சொத்துகளுக்கும் (Current Assets) நடப்பு பொறுப்புகளுக்கும் (Current Liabilities) உள்ள வேறுபாட்டின் அளவையே நடைமுறை முதல் என்றும் கூறுவர். நடப்பு சொத்துகளில் முடங்கும் மூலதனமே 'நடைமுறை முதல்' ஆகும். இந்த நடைமுறை முதலின் தேவையானது கம்பெனிக்குக் கம்பெனி மாறுபடுமெனினும், பொதுவாகக் கீழ்க்கண்ட காரணக்கூறுகளின் அடிப்படையில்தான் இதன்தேவை அளவினைத் தீர்மானித்தல் வேண்டும்.

1. உற்பத்தியாகும் பொருளின் தன்மையும், மதிப்பும்.
2. உற்பத்திப் பொருளாக்கத்திற்குப் பிடிக்கும் நேரம்.
3. இயந்திர ஆற்றலியக்கத்தின் முக்கியத்துவம் (Importance of Mechanisation).
4. மூலப்பொருள்கள் மற்றும் விளைபொருள்களின் (Finished products) கையிருப்புத் தேவைகள்.
5. விற்பனை முதலின் விரைவு (Rapidity of turnover).
6. கொள்முதல், விற்பனைமுதல் பேரங்கள் (Terms of purchase and sale)
7. பருவகால மாறுதல்கள் (Seasonal variation).
8. ரொக்க கையிருப்புத் தேவைகள் (Liquid cash requirements).

விளைபொருளின் அடக்க விலையில் மூலப்பொருள்களுக்காகும் செலவு அதிக விகிதமாக இருப்பின் நடைமுறை முதல் மிகுதியாகத் தேவைப்படும். சர்க்கரைத் தொழிலை (Sugar Industry) இதற்கு எடுத்துக்காட்டாகக் கூறலாம். மூலப்பொருள் செலவின் விகிதம் குறைவானதாக இருப்பின் நடைமுறை முதல் தேவையும்

குறைவானதாகவே இருக்கும். உயிரகம் (Oxygen) மற்றும் காரநீர் (Soda water) தயாரிக்கும் தொழில்கள் இதற்கு ஓர் எடுத்துக் காட்டாகும். இவ்வாறே கப்பல் கட்டுதல் போன்ற நீண்ட காலம் பிடிக்கும் உற்பத்திப் பொருளாக்கத்திற்கு மிகுந்த நடைமுறை முதல் தேவைப்படும். சிலமணி நேரங்களில் தயாரிக்கக்கூடிய வரட்டப்பத் தொழிலுக்கு (Bakery Industry) அதிக நடைமுறை முதல் தேவையில்லை. தானே இயங்கும் (Automatic) இயந்திரப் பொறி உற்பத்திப் பொருளாக்கத்திற்கு அதிக நடைமுறைமுதல் தேவையிராது. ஆனல் உழைப்பாற்றல் (Labour intensive) முறை உற்பத்திப் பொருளாக்கத்திற்கு மிகுந்த நடைமுறைமுதல் தேவைப்படும்.

பொதுவாக, பேருற்பத்திப் பொருளாக்கத்திற்கு (Mass production)த் தேவையான மூலப்பொருள்களை அவை கிடைக்கும் பருவங்களிலும், விலை மலிவான காலங்களிலும் வாங்கி இருப்பில் வைத்துக் கொண்டால்தான், உற்பத்தி தடங்கல்களின்றி நடைபெற முடியும். உற்பத்தியாகும் பொருள்கள் அனைத்தையும் உடனுக்குடன் விற்றுவிடவும் முடியாது. விற்பனையாகும் வரையில் சரக்கு ஆணைகளை எதிர்பார்த்து அவற்றை இருப்பில் வைத்திருத்தல் அவசியமாகின்றது. இவ்வாறு இருப்புகளில் முடங்கும் பொருள்களுக்கும் அதிக நடைமுறைமுதல் தேவை. உற்பத்தியான பொருள்கள் விரைவாக விற்பனையாகிக் கொண்டிருந்தால், குறைவான நடைமுறைமுதல் போதுமானது. இவ்வாறின்றி, விற்பனை முதல் (Turnover) மிகக் குறைவான வேகத்திலிருப்பின், அதிக நடைமுறைமுதல் தேவைப்படும். காட்டாக, ஒரு செய்தித்தாள் நிறுவனத்திற்கு சொற்ப நடைமுறைமுதல் போதுமானது. ஆனல், ஒரு கைக்கடிகாரம் மற்றும் டெலிவிசன் பெட்டிகள் தயாரிக்கும் நிறுவனத்திற்கு அதிக நடைமுறைமுதல் வேண்டும்.

கொள்முதல், ரொக்க அடிப்படையிலும்; விற்பனை, கடன் (Credit) அடிப்படையிலும் இருந்தால் அதிக நடைமுறைமுதல் தேவைப்படும். விற்பனையும் ரொக்க அடிப்படையில் இருப்பின் குறைந்த நடைமுறைமுதல் போதுமானது. சில பருவங்களில் மட்டுமே உற்பத்தியோ அல்லது விற்பனையோ செய்யும் தொழில்களுக்கும், அதிக அளவு ரொக்க இருப்பு தேவையுள்ள தொழில்களுக்கும் அதிக நடைமுறைமுதல் இன்றியமையாதது.

மூலதனத்தைத் திரட்டும் முறைகள் (Methods of raising capital)

கம்பெனியின் மொத்த முதலீட்டுத் தேவைகளையும், மூலதன அமைப்பின் வகைகளையும், விகித முதல் அளவினையும் மூலதனத்

திட்ட அடிப்படையில் தீர்மானித்த பிறகு, தொழில் தோற்றுவிப்பாளர்கள் (Promoters), தேவையான மூலதனத்தைத் தகுந்த முறைகளில் கிடைக்கும் இடங்களிலிருந்து திரட்டுதல் வேண்டும். மூலதனத்தை சொந்தமுதல் (Owned capital) எனவும், கடன் பெற்ற முதல் (Borrowed capital) எனவும் இருவகைகளாகப் பிரிக்கலாம். சொந்த முதலை நீண்ட, மற்றும் மத்தியகாலத் தேவைகளுக்கும், கடன் பெற்ற முதலை குறுகியகால மற்றும் மத்தியக்காலத் தேவைகளுக்கும் பயன்படுத்திக் கொள்ளுதல் வழக்கம். சொந்த முதல் தேவையை பங்குகள் (Shares) வெளியிடுவது மூலமும், பங்கீடு அளிக்காமல் நிறுத்திவைக்கப்பட்ட இலாபத் தொகையிலிருந்தும் (Retained profits) நிறைவு செய்து கொள்ளுதல் வேண்டும். கடன் பெற்ற முதலை கடன் பத்திரங்கள் (Debenture bonds) வெளியிடுவது மூலமும், பொதுமக்கள் வைப்புகள் (Public deposits) மற்றும் நிதிவசதிக் கார்ப்பரேசன்கள் (Specliaised finance Institutions) மூலமாகவும் திரட்டிக் கொள்ளப்படுகின்றது. குறுகிய, மற்றும் மத்தியகாலத் தேவைகளை வங்கிகளிடமிருந்து பெறும் பல்வகைக் கடன்கள் மூலமும் நிறைவு செய்து கொள்ளலாம். வங்கிகளின் உதவியைத் தவிர வணிகக் கடன்கள் (Trade credits), தவணைக் கடன்கள் (Instalment credits), மற்றும் வாடிக்கையாளர் தரும் முன் பணங்கள் ஆகியவையும் குறுகியகால நிதித் தேவைகளைச் சமாளிக்க உதவுவனவாகும்.

பங்கு வெளியீடு (Issue of shares)

பங்குகள் வெளியிடுவது மூலம் ஒரு கம்பெனி திரட்டக்கூடிய மூலதன அளவினையும், பங்குகளின் எண்ணிக்கை, மற்றும் வகைகளையும், அக்கம்பெனியின் அமைப்பு முறையேடு (Memorandum of association) மற்றும், நடைமுறை விதிகளில் (Articles of association) குறிக்கப்பட்டிருக்கும். 'பங்கு' (Share) என்பது சொந்தமுதலில் (Owned capital) ஒரு கூறாகும். ஒரு பங்குநர் (Shareholder), அவர் வாங்கியுள்ள பங்குகளின் எண்ணிக்கையின் அடிப்படையிலேயே, வாக்கு அளிக்கும் உரிமையினையும் (Voting Rights), பங்காதாயம் (Dividends) பெறும் உரிமையினையும் பெறுகின்றார். கம்பெனிச் சட்டத்தில் (Companies Act, 1956) நேர்மைப் பங்குகள் (Equity shares) மற்றும் முன்னுரிமைப் பங்குகள் (preference Shares) என்ற இருவகைகள் அங்கீகரிக்கப்பட்டுள்ளன. நேர்மைப் பங்குநர்கள்தான் (Equity shareholders) கம்பெனி நிருவாகத்தைக் கட்டுப்படுத்தும் உரிமையுள்ளவர்கள். ஆனால், அவர்களுக்கு நிலையான பங்காதாயம் (Fixed dividend) என்பது கிடையாது. அவர்களுக்குக் கிடைக்கக்கூடிய பங்காதாயமானது இயக்குநர்களின் பரிந்துரையினைப் பொருத்தும்,

(Recommendation), முன்னுரிமைப் பங்குநர்களுக்கு (Preference shareholders) சேரவேண்டிய நிலையான பங்காதாயம் போக மீதியுள்ள இலாப அளவினைப் பொருத்துமே அமையும். இவ்வாறே, கம்பெனி கலைக்கப்படும் பொழுது (Winding-up) முன்னுரிமைப் பங்குகளுக்குரிய முதல் தொகை, மற்றும் எல்லாவிதக் கடன் பொறுப்புகளையும் (Liadilities) தீர்த்த பிறகு ஏதாகிலும் மிச்சப் பட்டால்தான், நேர்மைப் பங்குநர்களுக்குச் சேரவேண்டிய தொகை விகிதாச்சாரப்படி பங்கிட்டுக் கொடுக்கப்படும்.

முன்னுரிமைப் பங்குநர்களுக்கு (Preference Share holders) நிலையான பங்காதாயமும், பங்குப்பணத்தைத் திரும்பப் பெறுவதில் உண்டு. ஆனல், அவர்கள் கம்பெனி நிருவாகத்தில் தலையிட முடியாது. தங்களுடைய நலன்களை (Interests)ப் பாதிக்கும் நடவடிக்கைகளில் மட்டுமே அவர்கள் தலையிடலாம். இந்த முன்னுரிமைப் பங்குகளில் குவிவு முன்னுரிமைப் பங்குகள் (Cumulative preference Shares), குவிவற்ற முன்னுரிமைப் பங்குகள் (Non-Cumulative preference Shares), பங்குகொள் முன்னுரிமைப் பங்குகள் (Participating preference Shares), மீள்தகு முன்னுரிமைப் பங்குகள் (Redeemable preference Shares), மீள்தகா முன்னுரிமைப் பங்குகள் (Irredeemable preference Shares) எனப் பலவகைகள் உள்ளன.

குவிவு முன்னுரிமைப் பங்குகளுக்கு, இலாபம் இல்லாத ஆண்டுகளுக்குக் கொடுக்க வேண்டிய நிலையான பங்காதாயத்தை எந்த ஆண்டில் இலாபம் ஈட்டப்படுகின்றதோ அந்த ஆண்டில் சேர்த்துக் கொடுக்கப்படும். இந்த உரிமை, குவிவற்ற முன்னுரிமைப் பங்குகளுக்குக் கிடையாது. அவற்றிற்கு இலாபம் உள்ள ஆண்டுகளில் மட்டிலுந்தான் பங்காதாயம் கொடுக்கப்படும். பங்குகொள் முன்னுரிமைப் பங்குநர்களுக்கு உடன்பாட்டின்படி ஒரு நிலையான சதவீத பங்காதாயத்துடன் நேர்மைப் பங்குநர்களுக்கு பங்காதாயம் கொடுத்த பின்னர், எஞ்சிய இலாபத்திலும் ஒரு பங்கு கொடுக்கப்படும். மீள்தகு முன்னுரிமைப் பங்குகளை வெளியிடும் ஒரு கம்பெனி, ஒரு குறிப்பிட்ட ஆண்டுகளுக்குப் பின்னர், அப்பங்குகள் மூலம் திரட்டிய மூலதனத்தைக் கம்பெனிச் சட்டவிதிகளுக்கு உட்பட்டு திருப்பிக் கொடுத்து விடலாம். ஆனல், மீள்தகா முன்னுரிமைப் பங்குகளை இவ்வாறு திருப்பப்பட முடியாது. அவற்றை நேர்மைப் பங்குகளாக மாற்றிக் கொள்ளலாம் (Conversion)).

கீழ்க்கண்ட காரணங்களுக்காக முன்னுரிமைப் பங்குகள் வெளியிடுவது மூலம், மூலதனம் திரட்டுவது உகந்ததாகக் கருதப் படுகின்றது :

1. முன்னுரிமைப் பங்குகளுக்கு, கடனீட்டுப் பத்திரங்கள் போலல்லாமல், இலாபம் ஈட்டும் ஆண்டுகளில்தான் பங்காதாயம் (Dividend) கொடுக்க வேண்டுமாதலால், முன்னுரிமைப் பங்குகளுக்குக் கொடுக்க வேண்டிய பங்காதாயத்தொகை ஒரு சுமையாக இராது.

2. கடனீட்டுப் பத்திரங்களுக்கு (Debentures)க் கொடுக்க வேண்டியது போல, முன்னுரிமைப் பங்குகளுக்கு ஈடுகாட்டும் அடைமானமும் (Charges and Mortgages) கொடுக்கத் தேவையில்லை. இதனால், அவசரத் தேவைகளின் பொழுது, ஈடு மற்றும் அடைமானத்தின் பேரில் நிதி திரட்டுவது எளிதாக இருக்கும். கம்பெனியினுடைய இருப்புநிலைக் குறிப்பு (Balance Sheet) திண்மை வாய்ந்ததாகவும் இருக்கும். இத்தகைய இருப்புநிலைக் குறிப்பின் அடிப்படையில் வங்கிகளிடமிருந்து கடன் பெறுவதும் எளிது. ஈடு மற்றும் அடைமானம் கொடுப்பதற்குத் தகுந்த சொத்துகள் இல்லாத பொழுதும் முன்னுரிமைப் பங்குகளை வெளியிடலாம்.

3. முன்னுரிமைப் பங்குகளுக்கு ஒரு நிலையான பங்காதாயம் (Fixed Dividend) மட்டுமே கொடுக்க வேண்டுமாதலால், நேர்மைப் பங்குகளுக்கு அதிக சதவீதத்தில் பங்காதாயம் அளிக்க இயலும். இவ்வாறு கொடுப்பதின் மூலம், நேர்மைப் பங்குகளின் மதிப்பும், கம்பெனியின் நற்பெயரும் (Reputation) மிகும்.

4. ஆட்சி அதிகாரத்தை (Control)த் தங்களிடமே வைத்துக் கொள்ள விரும்பும் தொழில் தோற்றுவிப்பாளர்கள் (Promoters), நேர்மைப் பங்குகளை அதிக அளவில் வெளியிடுவதைவிட, முன்னுரிமைப் பங்குகளை அதிகஅளவில் வெளியிடுவதையே விரும்புவர். ஏனெனில், முன்னுரிமைப் பங்குநர்களுக்கு நிருவாகத்தில் தலையிடும் உரிமை கிடையாது.

5. மீள்தகு முன்னுரிமைப் பங்குகளை வெளியிட்டால், கம்பெனியுடைய நிதிவசதிகள் பெருகும் பொழுது, அப்பங்கு மூலதனத்தைத் திருப்பிக் கொடுத்து விடுவதின் மூலம், எதிர் காலத்தில் நேர்மைப் பங்குகளுக்கு மேலும் அதிகமான பங்காதாயம் கொடுத்தல் முடியும். எனவே, இத்தகைய பங்குகளை கம்பெனி விரிவாக்கத் திட்டங்களுக்கும். (Expansion programes), ஒரு குறிப்பிட்ட கால நிதித் தேவைகளுக்கும் வெளியிட்டுக் கொள்வது சிறந்த முறையாகும்.

6. இந்திய ரிசர்வ் பாங்கு (Reserve Bank of India) பொதுக் கட்டளையின்படி, கம்பெனிகள் தங்களுடைய செலுத்திய முதல் (Paid-up Capital) மற்றும் கட்டற்ற காப்பு நிதிகளின் (Free reserves) மொத்த அளவில் 25 சதவீதத்திற்கு மேல் பொதுவைப்புகளை (Public Deposits) பெறுதல் கூடாது. எனவே, நிலையான பங்காதாய வீதமுடைய முன்னுரிமைப் பங்குகளை வெளியிடுதல் இன்றியமையாததாகின்றது.

7. பொதுவாக, முதலீடு செய்பவர்கள் முன்னுரிமைப் பங்குகளை விரும்புவதால் இப்பங்குகளின் வெளியீட்டின் மூலம், மூலதனம் திரட்டுவதற்காகும் செலவு குறைவானதாகவே இருக்கும். மேலும், முதலீடு செய்யும் நிறுவனங்கள் (Institutional Investors) நேர்மைப் பங்குகளில் முதலீடு செய்வதை விரும்புவதில்லை.

இவ்வாறு பல்வேறு சிறப்புத் தகுதிகள் பொருந்தி இருப்பினும், முன்னுரிமைப் பங்குகளில் சில குறைபாடுகளும் உள்ளன. பொதுவாக முன்னுரிமைப் பங்குகளுக்கு, கடனீட்டுப் பத்திரங்களுக்கு (Debentures) கொடுக்கப்படும் வட்டி வீதத்தைவிட, அதிக வீதத்தில் பங்காதாயம் கொடுத்தல் வேண்டும். இவ்வாறு கொடுக்கப்படும் பங்காதாயங்களை வருமானவரிக் கணக்கீட்டில் கழித்துக் கொள்ள அனுமதிக்கப் படுவதில்லை. இந்தியாவில் இப்பொழுது நடப்பிலுள்ள முன்னுரிமைப் பங்குகளுக்குக் கிடைக்கும் பங்காதாய சதவீதம் 9·5 ஆகும். இந்த வீதத்தில் பங்காதாயம் கொடுப்பதற்கும், வருமானவரி கட்டுவதற்கும், நேர்மைப் பங்குநர்களுக்குப் பங்காதாயம் கொடுப்பதற்கும் குறைந்தது 21 சதவீதமாவது ஈட்டினால்தான் போதுமானதாக இருக்கும். எனவே, இந்த அளவிற்கு, சராசரி இலாபம் இல்லாத கம்பெனிகள் முன்னுரிமைப் பங்குகளை வெளியிடத் துணிதல் கூடாது. பொதுவாக முன்னுரிமைப் பங்குகள், குவிவு முன்னுரிமைப் பங்குகளாகவே வெளியிடப்பட வேண்டியுள்ளதால், முன்னுரிமைப் பங்காதாய நிலுவைகள் (Arrears of preference Dividends) பெருஞ்சுமையாகச் சேர்ந்துகொண்டே போகும். இதனாலும், மூலதனத் திருப்பீட்டின் பொழுது, முன்னுரிமைப் பங்குநர்களுக்குள்ள முன்னுரிமையாலும், கடனளர் (Creditors) கம்பெனிக்கு கடன்கள் தருவதற்கு அஞ்சுவர். எனவே, கம்பெனியின் நாணயம் (Credit worthiness) பாதிக்கப்படும். இவ்வாறே நேர்மைப் பங்குநர்களின் உரிமைக் கோரிக்கையும் (Claim) பாதிக்கப்படும். இருப்பினும், குறைபாடுகளைவிட நன்மைகளே மேம்பட்டு இருப்பதால், முன்னுரிமைப் பங்குகளுக்கு கம்பெனி மூலதன அமைப்பில் என்றும் ஒரு தனி இடம் இருந்து வருகின்றது.

மீள்தகு முன்னுரிமைப் பங்குகளும் கடனீட்டுப் பத்திரங்களும்-ஒப்புமை: (Comparative Merits of Issue of Redeemable preference Shares and Debentures).

கம்பெனி முதலாக்கத் திட்டங்களின் மீள்தகு முன்னுரிமைப் பங்குகளுக்கு ஒரு தனிச் சிறப்பிடம் அளிக்கப்படுகின்றது. இப்பங்குகள்தான் ஓரளவு நிரந்தரமான (Semi-permanent) மூல தனத்தைத் திரட்டுவதற்குப் பெரிதும் உதவுவனவாகும். இவற்றை, வட்டவீதங்கள் குறைவான காலங்களில் கம்பெனிகள் மீட்டுக் கொள்ளுதலும் எளிது. மேலும், மீள்தகு முன்னுரிமைப் பங்குகளை வெளியிடுவதன் மூலம், கம்பெனியின் காப்பிருப்புகளையும் (Reserves), உபரிகளையும் (Surpluses) போனசு பங்காதாயமாக (Bonus Dividends) அளித்து முதலாக்கம் செய்து கொள்ளலாம். இத்தகைய பங்குகளை நிதிவசதிகள் பெருகும் பொழுது மீட்டுக் கொள்ளுவதன் மூலம் பிற்காலங்களில் மிகைமுதலாக்க நிலையினையும் (Over-Capitalisation) தவிர்த்துக் கொள்ளுதல் எளிது. எனவே, இத்தகைய பங்குகளை, கம்பெனி விரிவாக்கத் திட்டங்களுக்கும் (Expansion programmes), ஒரு குறிப்பிட்ட காலநிதித் தேவைகளுக்கும் வெளியிட்டுக்கொள்வது சிறந்தது. முதலீடு செய்பவர்கள் இத்தகைய முன்னுரிமைப் பங்குகளைப் பெரிதும் விரும்புவதால் இப்பங்குகள் வெளியீட்டின் மூலம், மூலதனம் திரட்டுவதற்காகும் செலவு குறைவானதாகவே இருக்கும். மேலும், கம்பெனிகள் சட்டம், 1956 (Companies Act, 1956) மீள்தகு முன்னுரிமைப் பங்குகளை மீட்பதற்கான விதிமுறைகளை வகுத்துள்ளதால், முதலீடு செய்வோர்களுடைய நம்பிக்கை அதிகமாகின்றது (Vide: Section 80 of the Companies Act, 1956). ஆட்சி அதிகாரமும் பகிர்ந்து கொள்ளப்படுவதில்லை.

இவ்வாறே, மீள்தகு கடனீட்டுப் பத்திரங்களை வெளியிடுவதன் மூலமும், ஆட்சி அதிகாரத்தைப் பகிர்ந்து கொள்ளாமலேயே ஓரளவு நிரந்தரமான மூலதனத்தைத் திரட்டுவது எளிது. குறிப்பிட்ட காலத்திற்குப் பிறகு கம்பெனியுடைய விருப்பம் (Option) போல் மீட்டுக் கொள்ளலாம்.

ஆனால், மீள்தகு முன்னுரிமைப் பங்குகளுக்கு, கடனீட்டுப் பத்திரங்களுக்குக் கொடுக்கப்படும் வட்டி வீதத்தைவிட அதிக வீதத்தில் பங்காதாயம் (Dividends) கொடுத்தல் வேண்டும். கடனீட்டுப் பத்திரங்களுக்குக் கொடுக்கப்படும் வட்டியை வருமான வரிக் கணக்கீட்டில் கழித்துக்கொள்ள அனுமதிக்கப்படுவது போல, மீள்தகு முன்னுரிமைப் பங்குகளுக்குக் கொடுக்கப்படும் பங்காதாயங்களைக் கழித்துக்கொள்ள அனுமதிக்கப்படுவதில்லை.

எனவே, கடனீட்டுப் பத்திரங்களுக்குக் கொடுக்கும் வட்டியினுல் வருமானவரி மிச்சப்படுவதுபோல, மீள்தகு முன்னுரிமைப் பங்குகளுக்குக் கொடுக்கும் பங்காதாயத்தினுல் வருமானவரி மிச்சப்படாது. ஆனுல், கடனீட்டுப் பத்திரங்களை வெளியிடும் கம்பெனிகளுடைய மேற்கொண்டு கடன் எழுப்பும் சக்தி ஓரளவிற்குக் குறைவுபடும்.

நேர்மைப் பங்குகள் : (Equity Shares)

நேர்மைப் பங்குநர்கள்தான் கம்பெனி நடவடிக்கைகளைத் தங்கள் வாக்குரிமைகள் மூலம் கட்டுப்படுத்தும் அதிகாரம் உடையவர்களாவர். அவர்களுக்கு நிலையான பங்காதாயம் எதுவும் கிடையாது. எனவே, அவர்கள் வருமிடர்களைத் துணிந்து ஏற்றுக் கொள்வதற்கு ஈடாக (Risk Bearing), முன்னுரிமைப் பங்குநர்களுக்குக் கொடுக்கப்படும் நிலையான இலாப பங்காதாயத்தைவிட (Fixed Dividend), மிகையான பங்காதாயம் பெறும் வாய்ப்புகள் உள்ளன. இதனுல் நேர்மைப் பங்குகள் மூலம் திரட்டப்படும் மூலதனத்திற்கு 'துணிவு முதல்' (Risk Capital) என்ற பெயரும் வழங்குகின்றது. முன்னுரிமைப்பங்குகளைவிட நேர்மைப் பங்குகளே முதலீடு செய்வோரால் அதிக அளவில் வாங்கப்படுகின்றது. கம்பெனி தோற்றுவிப்பாளர்கள் கீழ்க் கண்ட காரணங்களுக்காக நேர்மைப் பங்குகளை வெளியிடுவதை விரும்புகின்றனர்.

1. கம்பெனியைக் கலைக்கும்பொழுது மட்டுமே திருப்பிக் கொடுக்க வேண்டிய மூலதனமாகையால், தொழிலின் நீண்டகால தேவைகளைப் பூர்த்தி செய்து கொள்வதற்கு நேர்மைப் பங்குகளை வெளியிடுவதை விடச் சிறந்த வழி வேறு எதுவுமில்லை.

2. இயக்குநர்கள் குழு (Board of Directors) பரிந்துரைத்தாலொழிய, எந்தப் பங்காதாயத்திற்கும் நேர்மைப் பங்குநர்களுக்கு உரிமையில்லையாதலால், இந்தப் பங்குகளால் கம்பெனி நிதிவசதிகளில் எந்தச்சுமையும் ஏற்படாது. இயக்குநர்கள் தங்கள் விருப்பத்திற்கேற்பவும், கம்பெனியின் நலங்களுக்கேற்பவும் பங்காதாயக் கொள்கைகளைத் தீர்மானித்துக் கொள்ளல் முடியும்.

3. நேர்மைப் பங்குகளுக்கு கம்பெனிச் சொத்துக்களில் எந்த முன்னுரிமையும் இல்லையாதலால், இப்பங்கு மூலதன அமைப்பின் அடிப்படையில், முன்னுரிமைப் பங்குகள் மற்றும் கடனீட்டுப் பத்திரங்கள் வாயிலாகக் கூடுதல் மூலதனத்தைத் திரட்டுதல் எளிது.

மேற்குறித்த நன்மைகளுக்கெதிராகச் சில குறைபாடுகளும் நேர்மைப் பங்கு வெளியீட்டில் உள்ளன. நேர்மைப் பங்குகளை

வெளியிடுவதிலுள்ள நன்மைகளால், நிருவாகத்தினர், அவற்றை மிக அதிக அளவில் வெளியிட்டு 'மிகை முதல் ஆக்க' (Over-Capitalisation) நிலையினை ஏற்படுத்தி விடுவர். ஆட்சி அதிகாரமும், திட்பமும் குறைந்து விடும் (Dilution of control); செல்வாக்கு மிக்க சில நேர்மைப் பங்குநர்களின் கையில் ஆட்சி அதிகாரம் சிக்கி, பெரும்பாலோர்களின் நலன்கள் பாதிக்கப்படும். நிருவாகத்தினர், தலையீடுகளின்றி கம்பெனியின் முன்னேற்றத்திற்குப் பாடுபடுதல் இயலாது. மேலும், நேர்மைப் பங்குகளை மட்டும் வெளியிட்டால், முன்னுரிமைப் பங்குகள் மற்றும் கடனீட்டுப் பத்திரங்களை வெளியிடுவதால் நேர்மைப் பங்குகளுக்குக் கிடைக்கும் அதிகப் பங்காதாயத்தினைப் பெறுதல் முடியாது. காட்டாக, ஒரு தொழிலில் கிடைக்கக் கூடிய மூலதன ஆதாயம் (Return) 15 சதவீதம் எனவும், முதலீடு ரூ 15,00,000 எனவும் வைத்துக் கொண்டால், நேர்மைப் பங்குகளை மட்டுமே கொண்ட ஒரு கம்பெனியால், நேர்மைப் பங்குநர்களுக்கு 15 சதவீதத்திற்கு மேற்பட்ட பங்காதாயம் கொடுத்தல் முடியாது. ஆனால் இந்த ரூ 15,00,000 மூலதனத்தைக் கீழ்க்கண்டவாறு திரட்டிக் கொண்டால், இதே 15 சதவீத ஆதாயத்திலிருந்து, அதிக பங்காதாயத்தை நேர்மைப் பங்கு தாரர்களுக்குக் கொடுத்தல் இயலும். இதனை அடியிற் காண்க:

மூலதன அமைப்பு :

		ரூபாய்
8% கடனீட்டுப் பத்திரங்கள்		8,00,000
9·5% முன்னுரிமைப் பங்குகள்		3,00,000
நேர்மைப் பங்குகள்		4,00,000
ஆகக் கூடுதல்		15,00,000
மூலதன ஆதாயம் ரூ. 15,00,000 இல் 15 சதவீதம்		2,25,000
கழிக்க; கடனீட்டுப் பத்திரங்கள் வட்டி ரூ 8,00,000 இல் 8 சத வீதம்	64,000	
முன்னுரிமைப் பங்குகள் பங்காதாயம் ரூ 3,00,000 இல் 9·5 சதவீதம்	28,500	92,500
நேர்மைப் பங்குநர்களுக்கு மீதமுள்ளது		ரூ 1,32,500

நேர்மைப் பங்கு மூலதனம் ரூ 4,00,000 மட்டிலுமே இருப்பதால், மீதமுள்ள ரூ 1,32,500 இலிருந்து, நேர்மைப் பங்குநர்களுக்கு 33·12 சதவீதம் வரையில் பங்காதாயம் கொடுக்க இயலும். இதற்கு "நேர்மைப் பங்குகளில் வணிகம் செய்தல்" (Trading on Equity) எனப் பெயர். மேலும், கடனீட்டுப் பத்திரங்களுக்குக் கொடுக்கப்படும் வட்டித் தொகையை வருமான வரிக் கணக் கீட்டில் கழித்துக் கொள்வது மூலம், வரியும் மிச்சப்படும். ஆனால், இவ்வாறு நேர்மைப் பங்குகளில் வணிகஞ் செய்வதில் சில எல்லை வரையறைகளும் உள்ளன. நேர்மைப் பங்கில் வணிகஞ் செய்வதால் விளையும் நன்மைகளை, நிலையான (Stable) வருவாய் உள்ள கம்பெனிகளால்தான் அடைதல் முடியும். வரு வாய் நிலையாக இல்லாவிடில், கடனீட்டுப் பத்திரங்களின் வட்டி, முன்னுரிமைப் பங்குகளின் நிலையான பங்காதாயம் ஆகியவற்றை ஒதுக்கிய பிறகு, நேர்மைப் பங்குநர்களுக்கு எதுவுமே எஞ்சாமல் போகவும் கூடும். கடனீட்டுப் பத்திரங்கள் மூலம், மூலதனம் திரட்டுவது என்பதும், அதிக அளவில் நிலையான சொத்துக்களை (Fixed Assets) உடைய கம்பெனியால்தான் முடியும். ஏனெனில், அப்பொழுதுதான் கடன் பத்திரங்களுக்கு, தக்க ஈடுகாட்டும் அடைமானமும் (Charges and Mortgages) கொடுத்தல் முடியும். இவ்வாறு, கடன்கள் எழுப்பியபிறகு, மேலும் மூலதனம் தேவைப் பட்டால் அதனைத் திரட்டுவது கடினம்.

கடனீட்டுப் பத்திரங்கள் வெளியீடு (Issue of Debentures)

பங்குகள் (Shares) என்பவை உரிமைசார் பிணையங்கள் (Ownership Securities). கடனீட்டுப் பத்திரங்கள் அல்லது டிபெஞ் சர்கள் (Debentures) என்பவை கடனுளர் தன்மைத்தான பிணை யங்கள் (Creditorship Securities). இக்கடனீட்டுப் பத்திரங்கள், கம்பெனியின் முத்திரையிட்ட (Seal) ஆவணம் ஆகும். இக் கடனீட்டுப் பத்திரங்களை நிலையான எதிர்கால இலாப உறுதியுள்ள கம்பெனிகள், நீண்டகால மற்றும் இடைக்கால மூலதனத்தைத் திரட்டுவதற்கு வெளியிடலாம். இத்தகைய கடன் பத்திரங்களில் கீழ்க்கண்ட வகைகள் உள்ளன:

- கொணர்வோர் கடனீட்டுப் பத்திரங்கள் (Bearer Debentures)
- பதிவு செய்யப்பட்ட கடனீட்டுப் பத்திரங்கள் (Registered Debentures)
- வெற்றுக் கடனீட்டுப் பத்திரங்கள் (Simple or Naked Debentures)
- அடைமானக் கடனீட்டுப் பத்திரங்கள் (Mortgage Debentures)

மீள்தகு கடனீட்டுப் பத்திரங்கள் (ReDeemable Debentures)

மீள்தகா கடனீட்டுப் பத்திரங்கள் (Drredeemable Debentures)

மாற்றக்கூடிய கடனீட்டுப் பத்திரங்கள் (Convertible Debentures)

மாற்ற முடியாத கடனீட்டுப் பத்திரங்கள் (Non-Convertible Debentures)

முதலாம் கடனீட்டுப்பத்திரங்கள் (First Debentures)

இரண்டாம் கடனீட்டுப் பத்திரங்கள் (Second Debentures)

கொணர்வோர் கடன் பத்திரங்களுக்கு, அவற்றை வைத்திருப்போர்களுடைய பெயர், முகவரி முதலியனவற்றைப் பதிவு செய்வது இராது. இப் பத்திரங்களை வெறும் ஒப்படைப்பு (Delivery) மூலம் ஒருவரிடமிருந்து மற்றொருவருக்கு மாற்றுதல் (Transfer) செய்யமுடியும். கம்பெனியில் பத்திர மாற்றலைப் பதிவு செய்யத் தேவையில்லை. பதிவு செய்த கடனீட்டுப் பத்திரங்களை வைத்திருப்போர்களுடைய பெயர், முகவரி முதலானவை கம்பெனியில் ஒரு தனிக் குறிப்பேட்டில் பதிவு செய்து வைக்கப்படுவதால், எல்லாக் கடனீட்டுப்பத்திர மாற்றுதல்களும் கம்பெனியில் பதிவு செய்யப்படுதல் வேண்டும். வெற்றுக் கடனீட்டுப் பத்திரங்கள் என்பவை எவ்வித ஈடும், அடைமானமும் இல்லாத கடன் பத்திரங்களாகும். மீள்தகு கடனீட்டுப் பத்திரங்கள் ஒரு குறிப்பிட்ட காலத்திற்குப் பிறகு மீட்கப்பட வேண்டும். மீள்தகா கடனீட்டுப் பத்திரங்களையும், ஒரு குறிப்பிட்ட காலத்திற்குப் பிறகு, கம்பெனியுடைய விருப்பம் போல் (Option) திருப்பிக் கொடுத்து மீட்கலாம். வட்டி பாக்கி இருந்தாலும் இவை மீட்கப்பட வேண்டும். மாற்றக்கூடிய கடனீட்டுப் பத்திரங்களை சில நிபந்தனைகளுக்குட்பட்டு, பங்குகளாக (Shares) மாற்றிக் கொள்ள உரிமையுண்டு. இவ்வாறு மாற்றிக் கொள்ளுவதின் மூலம், கடனாளர்கள் (Creditors) பங்குநர்கள் (Shareholders) தகுதியினை அடைதல் முடியும். முதலாவது, இரண்டாவது கடனீட்டுப் பத்திரங்களென்பவை, கடனீட்டுப் பத்திரங்களை மீட்கும் வரிசை முறையினை (Order) க் குறிக்கும்.

கடனீட்டுப் பத்திரங்கள் வெளியீட்டின் சிறப்பு அம்சங்கள் :

முதலீடு செய்வோர் மற்றும் கம்பெனி ஆகிய இரு நோக்கு நிலைகளிலும் கடனீட்டுப் பத்திரங்கள் வெளியீடு கவர்ச்சியுடையதாக உள்ளது. நிலையான, மற்றும் உறுதியான ஆதாயத்தை (Return) விரும்புவோர், கடனீட்டுப் பத்திரங்களில் முதலீடு

செய்வதைப் பெரிதும் விரும்புவர். இத்தகைய கடனீட்டுப் பத்திரங்கள் பொதுவாக அடைமானக் கடனீட்டுப் பத்திரங் களாகவும் (Mortgage Debentures), பங்குகளாக மாற்றிக் கொள்ளும் உரிமையுடனும் வெளியிடப்படுவது, இவற்றை மேலும் கவர்ச்சியுடையதாக ஆக்குகின்றது. பல்வகை முதலீடு செய் வோரும், குறிப்பாக முதலீடு செய்யும் நிறுவனங்கள் (Institutional Investurs) இதனை நிறை காப்புக் கடனீட்டுப் பத்திரங்களுக்கு (Gilt-Edged Securities) ஈடானதாகக் கருதி முதலீடு செய்ய முன் வருகின்றன. இக்கடனீட்டுப் பத்திரங்களுக்குக் கொடுக்கப்பட வேண்டிய வட்டி கம்பெனியினுடைய இலாபத்தின் அடிப் படையில் கொடுக்கப்படுவதல்ல. கம்பெனி நட்டத்தில் நடந்து கொண்டிருந்தாலும், மூலதனத்திலிருந்து கடனீட்டுப் பத்திரங் களின் வட்டியைக் கொடுத்தாக வேண்டும்.

கம்பெனியினுடைய நோக்கு நிலையில் பார்க்கும்பொழுது, ஆட்சி அதிகாரத்தை (Control)ப் பகிர்ந்து கொள்ளாமலேயே, வேண்டிய மூலதனத்தைத் திரட்ட இயலுவதும், நிலையான வட்டி விகிதத்தில் நீண்ட காலத்திற்குத் திரட்டிய தொகையைப் பயன் படுத்திக் கொள்ள இயலுவதும் பெரிய நன்மைகளாகும். மேலும், கடனீட்டுப் பத்திரங்கள் வெளியீடு செய்வதன் மூலம் "நேர்மைப் பங்கில் வணிகஞ் செய்தல்" (Trading on Equity) எளிதாகின்றது. கடனீட்டுப் பத்திரங்களுக்குக் கொடுக்கும் வட்டியினை வருமான வரிக் கணக்கில் கழித்துக் கொள்வதன் மூலம் வரி மிச்சமும் ஏற் படுகின்றது,

கடனீட்டுப் பத்திரங்களை வெளியிடுவதில் உள்ள இடையூறுகள் :

மதிப்புள்ள மற்றும் நிலையான சொத்துகளையும், உறுதியான இலாபம் ஈட்டும் சக்தியுமுடைய கம்பெனிகள் மட்டுமே கடனீட் டுப் பத்திரங்களை வெளியிடுதல் இயலும். நிலையான சொத்துக்களை (Fixed Assets) குறைவாகவும், நிலையற்ற வருவாயுமுள்ள கம்பெனி களும், தக்க ஈடும் அடைமானமும் கொடுக்கமுடியாத கம்பெனி களும் கடனீட்டுப் பத்திரங்களை வெளியிடுதல் முடியாது. இக் கடனீட்டுப் பத்திரங்களுக்குக் கொடுக்க வேண்டிய வட்டி ஒரு நிலை யான சுமையாதலால், இதனைத் தாங்கும் அளவிற்கு இலாபம் கிடைத்தல் வேண்டும். கொடுக்க வேண்டிய வட்டித் தொகையை விடக் குறைவான ஆதாயமுள்ள (Returns) தொழில்களில் இக் கடனீட்டுப் பத்திரங்களை வெளியிடுதல் முடியாது. பொதுவாக, கடனீட்டுப் பத்திரங்களை வெளியிடும் கம்பெனிகளுடைய, மேற் கொண்டும் கடன் வாங்கும் சக்தி ஓரளவிற்குக் குறைவு படும்.

பொது வைப்புகள் (Public Deposits)

1930க்கு முந்திய காலத்தில் ஆமதாபாத், மற்றும் பம்பாய் பருத்தி நெசவுத் தொழிலில் இப் "பொதுவைப்புகள்" மூலதனத் தேவைகளைப் பெருமளவில் நிறைவு செய்துவந்தன. பின்னர் படிப் படியாக இம்முறையின் முக்கியத்துவம் குறைந்து வந்தாலும் 1960 இலிருந்து மீண்டும் ஒரு முக்கியமான ஆதார நிலையாக (Source) மாறியுள்ளது. வங்கிகளிலிருந்து நிதிவசதி பெறுவதில் ஏற்படும் இடையூறுகளினால்தான் இம்முறை மீண்டும் வளரத் தொடங்கியுள்ளது. வங்கிகள், வைப்புகள் (Deposits) மீது அளிக்கும் வட்டி வீதம் குறைவாகவும், கம்பெனிகள் அளிக்கும் வட்டி வீதம் கவர்ச்சியாகவும் இருப்பதால் பொதுமக்கள் வைப்புகள் முறையில் கம்பெனிகளுக்குக் கடன் அளிக்கத் தாராள மாக முன்வருகின்றனர். இம் முறையில் குறுகிய கால மூலதனத் தேவைகளை நிறைவு செய்து கொள்ளும் கம்பெனிகள், வைப்புத் தொகைகளை எளிதாகவும், குறைந்த செலவிலும் திரட்டிக் கொள்ளுதலும், தேவையான காலத்திற்குப் பின்னர் திருப்பிக் கொடுத்து விடுதலும் இயலும். இவ்வாறு பெறும் தொகைகளுக்கு எந்தவித ஈடும் அடைமானமும் கொடுக்கப்படுவதில்லையாதலால், கம்பெனிகளினுடைய சொத்துக்களின் மீது வில்லங்கங்கள் (Encumbrances) ஏற்படுவதில்லை. எனவே, கம்பெனியின் கடன் வாங்கும் சக்தி பாதிக்கப் படுவதில்லை. ஆனால், இம்முறையினை ஒரு நம்பக மான முறையாகக் கருதுவதற்கில்லை. உண்மையில் இவ்வைப் பாளர்களை 'நற்கால நண்பர்கள்' (A Fair Weather Friend) என்பர். ஏனெனில், தொழில் மந்த நிலை காலங்களிலும் (Depressions), இதர நெருக்கடிகளிலும் (Crisis), இம்முறையில் மூலதனத்தைத் திரட்டுவது என்பது முடியாது. ஏற்கனவே, வைப்பில் பணம் போட்டவர்கள்கூடத் திருப்பி எடுத்து விடுவார்கள். இது வைப்பு களைப் பெற்றுக்கொண்ட கம்பெனியில் பெரும் நெருக்கடியைத் தோற்றுவித்துவிடும். தொழில் வளமையான காலத்தில் வந்து குவியும் இவ்வைப்புகள் தொழில் வளங்குன்றுங் காலத்தில் வரண்டுவிடும். மேலும், இப்பொழுது இவ்வைப்புகளை முன்போல் விருப்பப்படி திரட்டுவதும் முடியாது. இந்திய ரிசர்வ் பாங்கு (Reserve Bank of India) இம் முறையில் மூலதனம் திரட்டுவதை ஒழுங்குபடுத்தும் நோக்கத்தோடு விரிவான கட்டளைகளையும் விதி முறைகளையும் கொண்டு வந்துள்ளது. இவற்றிற்குட்பட்டுதான் வைப்புகளைப் பெற்றுக் கொள்ள முடியும்.

வங்கிகளிடமிருந்து கடன் பெறுதல்:

இந்தியாவில் வங்கிகள் வாணிக முறையில்தான் செயல்படு கின்றன. ஜெர்மானிய வங்கிகளைப் போல இந்திய வங்கிகள்

நீண்டகாலத் தொழில் முதலீடுகளுக்கு நிதி வசதிகள் அளிப்பதில்லை. நடைமுறை (Current), குறுகிய கால (Short-Term), மற்றும் மத்தியக் கால (Medium-Term) கடன் வசதிகளை மட்டுமே இவை அளிக்கின்றன. உண்டியல்களைக் கழிவு செய்தல் (Discounting of Bills), ரொக்கக் கடன்கள் (Cash Credits), அதிகப் பற்றுதல்கள் (Overdraffts), சரக்கு அடைமானக் கடன்கள் (Luanon Hypothecation of Goods) ஆகியவகைகளில் வங்கிகள் நிதி உதவிகளை அளிக்கின்றன.

தனி நிதிவசதி அமைப்புகள் : (Special Financial Institutions)

இந்திய மூலதனச் சந்தையில் (Capital Market) 1948ஆம் ஆண்டு நிறுவப்பட்ட தொழில் நிதிக் கார்ப்பரேசனை (Industrial Finance Corporation)த் தொடர்ந்து, பல தனி நிதிக் கார்ப்பரேசன்கள் அரசுத் துறையிலும், தனியார் துறையிலும் நிறுவப்பட்டுள்ளன. இவ்வமைப்புகள் தொழில் நிறுவனங்களுக்கு இடைக்கால, மற்றும் நீண்டகால நிதி உதவிகளையும், ஒப்புறுதி (Under Writing) மற்றும் உத்தரவாத சேவைகளையும் (Guarantee) அளிப்பதோடு, இயந்திர சாதனங்களைப் பின் செலுத்தும் முறையில் (Deferred Payments System) வாங்குவதற்கும் உதவுகின்றன. இவற்றில் அளிக்கும் நிதி உதவிகளில், நேர்முகமாக நேர்மைப் பங்குகளை வாங்குவதும், அளிக்கப்பட்ட நீண்டகாலக் கடன்களை நேர்மைப் பங்குகளாக மாற்றிக் கொள்ளுவதும் அடங்கும். இத்தகைய நிதி வசதி கார்ப்பரேசன்களில் சில பின் வருமாறு :

1. தொழில் நிதிக் கார்ப்பரேசன் (Industrial Finance Corporation)

2. மாநில நிதிக் கார்ப்பரேசன்கள் (State Finance Corporations)

3. இந்தியத் தொழில் நாணய முதலீட்டுக் கார்ப்பரேசன் (Industrial credit and Investment Corporation of India)

4. இந்தியத் தொழில் வளர்ச்சி வங்கி (Industrial Development Bank of India)

தொழில் நிதிக் கார்ப்பரேசன் :

இந்த அமைப்பு, மத்திய அரசினால் 1948ஆம் ஆண்டு ரூ 10 கோடி மூலதனத்துடன், பெரிய அளவில் உற்பத்தி செய்யும் பொதுக் கம்பெனிகளுக்கும் (Public Companies), கூட்டுறவுச் சங்கங்களுக்கும், மத்திய, நீண்டகாலக் கடன் வசதிகளை அளிக்கும்

நோக்கத்தோடு நிறுவப்பட்டது. இதன் தற்போதைய செலுத்தப் பட்ட மூலதனமாகிய ரூ. 8·35 கோடியை தொழில் வளர்ச்சி வங்கி (Industrial Development Bank), அட்டவணை வங்கிகள் (Scheduled Banks), ஆயுள் இன்சூரன்சு கார்ப்பரேசன் (Life Insurance Corporation) மற்றும் கூட்டுறவு வங்கிகள் செலுத்தி யுள்ளன. இந்தப் பங்கு மூலதனத்தைத் தவிர, கடன் பத்திரங்களை வெளியிட்டும், மத்திய அரசிடமிருந்து கடன் வாங்கியும், அந்நிய நாணயத்தில் கடன் வாங்கியும் (Burrowings in Foreige Currency) இந்நிதிக் கார்ப்பரேசன் தன் நிதிவசதிகளைப் பெருக்கிக் கொள்ளுதல் முடியும். இதைத் தவிர காப்பு நிதியும் (Reserve Fund) உள்ளது.

பொருள்களை உற்பத்தி செய்தல், பதனிடுதல் (Preservation), கப்பல் துறை, உணவு விடுதித் தொழில் (Hotel Industry), சுரங்கம் (Mining), மற்றும் விசை (Power) உற்பத்தி ஆகியவற்றில் ஈடு பட்டுள்ள பொதுக் கம்பெனிகளுக்கும், கூட்டுறவுகளுக்கும் மட்டில் அடியிற் கண்ட வகைகளில் இந்த நிறுவனம் உதவிகளை அளிக்கின்றது.

1. 25 ஆண்டுகளுக்குள் திருப்பிச் செலுத்தக்கூடிய கடன்களை வழங்குதல், இத்தகைய கடன்களை எழுப்பும் வகையில் உத்தர வாதம் அளித்தல் (Guaranteeing).

2. பங்குத் தொகுப்புகள் (Stocks), பங்குகள் (Shares), மற்றும் கடன் பத்திரங்கள் வெளியீட்டிற்கு ஒப்புறுதி அளித்தல் (Underwriting).

3. நேரடியாக நேர்மைப் பங்குகளையும், கடனீட்டுப் பத்திரங் களையும் வாங்கிக் கொள்ளுதல், தன் விருப்பப்படி (Option), கொடுக்கப்பட்ட கடன்களைப் பங்குகளாகவோ, பங்குத்தொகுப்பு களாகவோ அல்லது கடனீட்டுப் பத்திரங்களாகவோ மாற்றிக் கொள்ளுதல் (Conversion).

4. பின் செலுத்தும் முறையில் இயந்திரசாதனங்களை உள் நாட்டிலும் வெளிநாட்டிலும் வாங்குவதற்கு உத்தரவாதம் அளித்தல்.

5. தொழில் நிறுவனங்களுக்குக் கடனுதவி அளித்து வரும் உலக வங்கி (World Bank) மத்திய அரசின் தொழில் நிறுவனங்கள் ஆகியவற்றிற்கு முகவராக (Agent)ச் செயலாற்றுதல்.

மாநில நிதிக் கார்ப்பரேசன்கள் (State finance Corporations)

மத்திய அரசால் நிறுவப்பட்டுள்ள தொழில் நிதிக் கார்ப்ப ரேசன் தனிக் கம்பெனிகள் (Private Companies), கூட்டு வணிக

நிறுவனங்கள் (Partnerships), மற்றும் தனி வணிகர்களுக்கு நிதி உதவி செய்ய அனுமதிக்கப்படவில்லை. பொதுக் கம்பெனி களுக்கும், கூட்டுறவுகளுக்கும் அளிக்கப்படும் உதவிகள் கூட பெரிய நிறுவனங்களுக்கே பொருந்துகின்றன. எனவே, இதர நிறுவனங்களின் தேவைகளை மாநில அடிப்படையில் நிறைவு செய் வதற்காக, ஒவ்வொரு மாநிலமும் தனித்தனி நிதிக் கார்ப்பரேசன் களை மாநில நிதிக் கார்ப்பரேசன் சட்டத்தின் கீழ் (State finance Corporations Act of 1951) ஏற்படுத்தியுள்ளது. தமிழ் நாடு ஒன்றில் தான் இத்தகைய கார்ப்பரேசன், கம்பெனிச் சட்டத்தின் கீழ் (Companies Act) பதிவு செய்யப்பட்டு தொழில் முதலீட்டுக் கார்ப்பரேசன் (Industrial Invesment Corporation) என்னும் பெயரில் இயங்கி வருகின்றது. இத்தகைய கார்ப்பரேசன்களின் மூலதனம் ரூ 5 கோடிக்கு மிகாமல் இருத்தல் வேண்டும். இக் கார்ப்பரேசன்கள் தொழில் நிதிக் கார்ப்பரேசனைப் போலவே (Industrial finance Corporation) கடன் வழங்குதல், கடனுக்கு உத்தரவாதமளித்தல், பங்குகள், கடனீட்டுப் பத்திரங்கள் வெளியீட்டிற்கு ஒப்புறுதி அளித்தல், பின் செலுத்தும் முறை ஒப்பந்தங்களுக்கு உத்தரவாதமளித்தல், நேரடியாகப் பங்குகளை யும், கடனீட்டுப் பத்திரங்களையும் வாங்கிக் கொள்ளுதல் போன்ற அலுவல்களை ஏற்று நடத்துகின்றன. இவை அளிக்கும் கடன்களும், இவற்றின் உத்தரவாதத்துடன் திரட்டப்படும் கடன்களும் 20 ஆண்டுகளுக்குள் திருப்பிக் கொடுக்கப்படுவனவாக இருத்தல் வேண்டும். இம்மாநில நிதிக் கார்ப்பரேசன்கள், மத்திய, மாநில அரசுகளுக்கும், தொழில் நிதிக் கார்ப்பரேசனுக்கும் முகவராகவும் இருந்து பணியாற்றுகின்றன. இம்மாநிலக் கார்ப்பரேசன்களின் அலுவல்களும், தொழில் நிதிக் கார்ப்பரேசன்களின் அலுவல்களும் ஒன்றுக்கொன்று மேற்சென்று கவிந்திருப்பதை (Overlapping)த் தவிர்க்கும் பொருட்டு, ரூ 10 இலட்சங்கள் அல்லது கார்ப்ப ரேசனின் செலுத்தப்பட்ட மூலதனத்தில் 10 சதவீதத்திற்கு உட் பட்ட நிதி உதவிகளை மாநிலக் கார்ப்பரேசன்கள் தான் அளித்தல் வேண்டும் என்ற விதிமுறை உள்ளது. இந்த நிதி உதவியின் வரம்பு, பொதுக் கம்பெனிகள், மற்றும் கூட்டுறவுகளைப் பொருத்த வரை யில் ரூ 20 இலட்சங்கள் என வரையறுக்கப்பட்டுள்ளது.

இந்தியத் தொழில், நாணய முதலீட்டுக் கார்ப்பரேசன் : (Industria Credit and Investment Corporation of India)

உலக பாங்கின் (World Bank) குழு ஒன்றின் பரிந்துரையின் பேரில், தனியார் துறை, சிறிய மற்றும் நடுத்தர அளவு தொழில் களை வளர்க்கும் பொருட்டு 1955ஆம் ஆண்டு இந்தக் கார்ப்ப

ரேசன் நிறுவப்பட்டது. இதனுடைய அங்கீகரிக்கப்பட்ட மூல தனம் ரூ 25 கோடியாகும். செலுத்தப்பட்ட மூலதனம் ரூ 7·5 கோடி. இதன் பங்குகளில், உள் நாட்டோரும் வெளிநாட்டோரும் முதலீடு செய்துள்ளனர். இந்தியாவில் ஆயுள் இன்சூரன்சு கார்ப்பரேசன் இதில் மிகப் பெருமளவில் முதலீடு செய்துள்ளது.

இந்தக் கார்ப்பரேசனின் முக்கியமான நோக்கம் புதிய தொழில்கள் தொடங்குவதை ஊக்குவிப்பதாகும். உற்பத்தியைப் பெருக்குவதற்கும், வேலை வாய்ப்புகளை அதிகரிப்பதற்கும் உதவும் வகையில், தொழிற்சாலைகளை நவீனப்படுத்தவும், விரிவுபடுத்தவும் வேண்டிய நிதி உதவிகளை அளித்தலும் இந்தக் கார்ப்பரேசனின் குறிக்கோளாகும். இக் குறிக்கோள்களை அடைவதற்கு இதன் நடவடிக்கைகள் பின்வருமாறு :

1. நீண்டகால (Long-Term) மற்றும் மத்தியகால (Medium Term) கடன்கள் அளித்தல்.

2. நேரடியாக நேர்மைப் பங்குகளை (Equity Shares) வாங்குதல்.

3. புதிய பங்கு வெளியீடுகளை (New issues) நிருவகித்தலும், ஒப்புறுதியளித்தலும்.

4. இதர தனி முதலீட்டு இடங்களிலிருந்து பெறப்படும் கடன்களுக்கு உத்தரவாதமளித்தல்.

5. மறு முதலீட்டிற்கு (Re-Investment) வேண்டிய நிதிகளை அளித்தல்.

6. தொழில்களுக்குத் தேவைப்படும் நிருவாக (Administration) மற்றும் தொழில் நுட்ப (Technical) சேவைகளை (Services) அளித்தல் மற்றும் வேண்டிய பயிற்சி வசதிகளை (Training facilities) அளித்தல்.

இந்தியத் தொழில் வளர்ச்சி வங்கி; (Industrial Development Bank of India)

இந்தியாவில் தொழில் வளர்ச்சி வங்கி 1964ஆம் ஆண்டில் நிறுவப்பட்டது, ஒரு வரலாற்று நிகழ்ச்சியாக (Landmark)க் கருதப் படுகின்றது. இந்த வங்கியானது புதியதாகத் தோன்றும், மற்றும் வளரும் தொழில்களின் நிதித்தேவைகளைப் பெருமளவில்

நிறைவு செய்யும் நோக்கத்துடன் நிறுவப்பட்டதாகும். இது ஒரு களஞ்சியம் (Reservoir) போலிருந்து, மற்ற நிதிக் கார்ப்பரேசன்களுக்கும், வங்கிகளுக்கும், இதர நிறுவனங்களுக்கும் தேவையான நிதிவசதிகளை அளிக்கின்றது. இவ்வங்கியானது எந்த விதத் தடைகளுமின்றி எல்லாத் தனியார் துறை மற்றும் அரசுத் துறைத் தொழில் திட்டங்களுக்கும் நிதி உதவிகள் அளிக்கலாம். இதன் முக்கிய நோக்கம் எல்லாவித மூலத்தொழில்களையும் (Key Industries) தோற்றுவித்து, வளர்ச்சியடையச் செய்வதாகும்.

இப்பணிகளைச் செவ்வனே நிறைவேற்ற இந்த வங்கியின் அங்கீகரிக்கப்பட்ட மூலதனம் ரூ 50 கோடியாக அமைக்கப்பட்டு, ரூ 100 கோடி வரை அதிகரித்துக் கொள்ளவும் வகை செய்யப் பட்டுள்ளது. இதனுடைய செலுத்தப்பட்ட மூலதனமாகிய ரூ 10 கோடியும் ரிசர்வ் பாங்கால் (Reserve Bank of India) செலுத்தப்பட்டதாகும். இம் மூலதனத்தைத் தவிர மத்திய அரசிடமிருந்து கடன்களைக் கோரிப் பெறவும், மூலதனச் சந்தையில் (Capital market) கடனீட்டுப் பத்திரங்களை வெளியிடவும், பொது வைப்புகளை (Public Deposits)ப் பெற்றுக் கொள்ளவும் இதற்கு அதிகாரமுண்டு. இவ்வங்கியினுடைய தொழில் நடவடிக்கைகள் பின் வருமாறு :

1. மூன்று ஆண்டுகளிலிருந்து இருபத்தைந்து ஆண்டுகளுக்குள் திருப்பிச் செலுத்தக் கூடிய நிபந்தனையுடன் தொழில் நிறுவனங்களுக்கும், தொழில் நிதிக் கார்ப்பரேசன் போன்ற (Industrial Finance Corporation) இதர அமைப்புகளுக்கும், அட்டவணை வங்கிகள் (Scheduled Banks), மாநில கூட்டுறவு வங்கிகள் போன்றவை கொடுத்த நீண்டகாலக் கடன்களுக்கும் மறுநிதி (Refinance) அளித்தல்.

2. மேற்கண்ட நிறுவனங்களால் அளிக்கப்பட்ட ஏற்றுமதிக் கடன்களுக்கு (Export Finance) மறுநிதி அளித்தல்.

3. விருப்பம் போல் பங்குத் தொகுப்புகளாகவோ (Stocks), பங்குகளாகவோ (Shares), அல்லது கடனீட்டுப் பத்திரங்களாகவோ (Debentures) மாற்றிக் கொள்ளும் நிபந்தனையுடன், தொழில் நிறுவனங்களுக்குக் கடன்களையும், முன் பணங்களையும் கொடுத்தல்.

4. நேரடியாகப் பங்குகளையும், கடனீட்டுப் பத்திரங்களையும் வாங்குதல் மற்றும் அவற்றை ஒப்புறுதி (Underwriting) செய்தல்.

5. பின் செலுத்தும் முறையில் (Deferred payments) கொடுக்க வேண்டிய தொகைகளுக்கு உத்தரவாதமளித்தல் (Guaranteeing).

6. தொழில் நிறுவனங்களின் உண்டியல்களை (Bills of Exchange) ஏற்றல் (Accepting), மற்றும் கழிவு மறு கழிவு (Rediscounting) செய்தல்.

7. தொழில் நிதிக் கார்ப்பரேசன், மாநில நிதிக் கார்ப்பரேசன்கள், வணிக வங்கிகள், போன்ற நிதி அமைப்புகள் எழுப்பும் கடன்களுக்கு உத்தரவாதமளித்தல், மற்றும் ஒப்புறுதி செய்தல்.

8. முதலீடுகளை விற்பனை செய்யும் முறைகள் பற்றிய ஆய் வினையும், விவரச் சேகரிப்புகளையும் (Surveys) ஒப்புறுதி செய்தல்.

9. ஒருதொழிலைத் தோற்றுவித்தல், நிர்வாகம், விரிவு படுத்துதல் ஆகியவற்றிற்குத் தேவையான தொழில் நுட்ப, (Technical) நிர்வாக (Administrative) உதவிகளை அளித்தல்.

10. தொழில் அமைப்பிலுள்ள இடைவெளிகளை (Gaps) நிரப்பும் வகையில், புதிய தொழில்களைத் தொடங்கத் திட்டம் வகுப்பதிலும், தோற்றுவிப்பதிலும் மற்றும் வளர்ச்சியடையச் செய்வதிலும் உதவி புரிதல்.

11. மத்திய அரசும், ரிசர்வ் பாங்கும் ஒப்படைக்கும் இதர நடவடிக்கைகளை ஏற்று, செயல் படுத்துதல்.

தொழில்களுக்குத் தவணைக் கடன்கள் வழங்குவதில் அகில இந்திய தனி நிதி அமைப்புகளின் பங்கு: (Role of all India Term Lending Institutions in Industrial Finance)

தொழில் நிதித் தேவைகளை நிறைவு செய்வதில் தொழில் வளர்ச்சி வங்கியும் (Industrial Development Bank), மாநில நிதிக் கார்ப்பரேசன்களும் (State Financial Corporations) பெரும் பங்கினை வகிக்கின்றன. இவற்றிற்கு அடுத்தபடியாக, தொழில் நிதிக் கார்ப்பரேசனும் (Industrial Finance Corporation) இந்தியத் தொழில் நாணய முதலீட்டுக் கார்ப்பரேசனும் (Industrial Credit and Investment Corporation of India) திகழ்கின்றன. இந்த நான்கு அமைப்புகளும் ஏனைய அமைப்புகளும் சேர்ந்து 1974—75 இல் தொழில்களுக்கு அனுமதித்த நிதி உதவிகளின் மொத்த அளவு ரூ 504·0 கோடிகளாகும். வழங்கப்பட்ட நிதி உதவிகள் ரூ. 364·9 கோடிகளாகும். 1973-74 இல் இவ்வமைப்புகள்

அனுமதித்து, வழங்கிய நிதி உதவிகள் முறையே ரூ 412.0 கோடிகளும் ரூ 274·0 கோடிகளும் ஆகும். இந்த நிதி உதவிகளில் ரூபாய்க் கடன்கள்தான் பெருமளவிலுள்ளன. அந்நியச் செலாவணிக் கடன்கள் மிகவும் சொற்பமே. ஒப்புறுதி (Underwriting) மற்றும் நேரடிப்பங்கெடுப்பு (Direct Subscription) வகையில் அளிக்கும் உதவிகள் ஓரளவிற்கு அதிகரித்துள்ளன. அட்டவணைகள் 1—4. தொழில் வளர்ச்சி வங்கி, மாநில நிதிக் கார்ப்பரேசன்கள், தொழில் நிதிக் கார்ப்பரேசன், இந்தியத் தொழில் நாணய முதலீட்டுக் கார்ப்பரேசன் ஆகியவற்றின் நிதி உதவித் தன்மைகளேயும், அளவுகளேயும் காண்பிக்கின்றன.

தொழில் வளர்ச்சி வங்கியும், தொழில் நிதிக் கார்ப்பரேசனும், இந்தியத்தொழில், நாணய முதலீட்டுக் கார்ப்பரேசனும், அளித்த நிதி உதவிகளில் கணிசமான தொகைகள் புதியதாக ஆரம்பிக்கப் பட்ட தொழில்களுக்கு அளிக்கப்பட்டுள்ளதை அட்டவணை 5 மற்றும் 6 இல் காணலாம். 1971—72 இல் புதியதாகத் தோற்றுவிக்கப்பட்ட கம்பெனிகளுக்கு அளிக்கப் பட்ட நிதிவசதி ரூ 23·0 கோடிகளாகும். இது அவ்வாண்டில் வழங்கப்பட்ட மொத்தத் தொகையில் 34·2 சதவீதமாக இருந்தது. 1973—74 இல் இந்த உதவி ரூ 69·7 கோடிகளாகவும் 60·7 சதவீதமாகவும் உயர்ந்துள்ளது. ஏற்கனவே இயங்கிக்கொண்டிருக்கும் கம்பெனி களுக்குக் கொடுக்கப்பட்ட நிதி உதவிகள் புதிய திட்டங்களுக் காகவும், தொழிலே விரிவுப்படுத்துவதற்காகவும், மற்றும் நவீன மாக்குதலுக்காகவும் அளிக்கப்பட்டவையாகும். இவற்றில் விரிவுபடுத்துவதற்கும், நவீனமாக்குவதற்கும் அளிக்கப்பட்ட உதவிகள் 1971—72இல் 61·4 சதவீதமாக இருந்தது 1973—74 இல் 33·6 சதவீதமாகக் குறைந்துள்ளன.

அண்மைக்காலந்தொட்டு, இந்த அமைப்புகள் பின்தங்கிய மாவட்டங்களுக்கும் (Backward Districts), புதிய தொழில் முயற்சி யாளர்களுக்கும் (New Entrepreneurs) முன்னுரிமை அடிப்படையில் நிதி உதவிகள் அளித்து வருகின்றன. இவ்வாறு பின்தங்கிய மாவட்டங்களுக்கு 1973—74 இல் அளிக்கப் பட்ட நிதி உதவி ரூ 56·5 கோடிகளாகும். இது 1970—71 இல் ரூ 10·0 கோடி யாகத்தான் இருந்தது. (அட்டவணை:7). இவ்வாறே, புதிய மற்றும் சிறிய தொழில் முயற்சியாளர்களுக்கு (New and Small Entre Preneurs) அளிக்கப்பட்ட நிதி உதவிகளும் பெருமளவில் அதிகரித்துள்ளன. (அட்டவணை. 8). இவர்களுக்கு 1973-74 இல் அளிக்கப்பட்ட நிதி உதவி ரூ 16·8 கோடிகளாகும்.

அட்டவணை 1

தொழில் வளர்ச்சி வங்கியின் நிதி உதவிகள்

(ஆண்டு : ஏப்ரல்—மார்ச்சு) (ரூபாய்கள் கோடியில்)

	1972—73		1973—74		1974—75	
	அனுமதிக்கப் பட்டது	வழங்கப் பட்டது	அனுமதிக்கப் பட்டது	வழங்கப் பட்டது	அனுமதிக்கப் பட்டது	வழங்கப் பட்டது
1. ரூபாய்க் கடன்கள்	87·0	62·4	163·75	113·40	222·79	164·67
2. அந்நியச் செலாவணிக் கடன்கள்	—	—	—	—	—	—
3. ஒப்புறுதியும், நேரடிப் பங்கெடுப்பும்						
(i) நேர்மை மற்றும் முன்னுரிமைப் பங்குகள்	3·4	3·5	8·21	4·79	6·00	1·72
(ii) கடனீட்டுப் பத்திரங்கள்	2·1	0·8	—	—	3·00	0·99
கூடுதல்	92·5	66·7	171·96	118·19	231·79	167·38

Sources : (i) Report on Currency and Finance, 1973-74, Reserve Bank of India, p. 206
(ii) R. B 1. Annual Report and Trend and Progress of Banking in India, July 1975, p. 83

அட்டவணை 2

மாநில நிதிக் கார்ப்பரேசன்களின் நிதி உதவிகள்

(ஆண்டு : ஏப்ரல்—மார்ச்சு) (ரூபாய்கள் கோடியில்)

	1972—73		1973—74		1974—75	
	அனுமதிக்கப் பட்டது	வழங்கப் பட்டது	அனுமதிக்கப் பட்டது	வழங்கப் பட்டது	அனுமதிக்கப் பட்டது	வழங்கப் பட்டது
1. ரூபாய்க் கடன்கள்	77·8	44·1	96·61	54·08	129·82	78·19
2. அந்நியச் செலாவணிக் கடன்கள்	—	—	4·43	—	8·36	1·82
3. ஒப்புறுதியும், நேரடிப் பங்கெடுப்பும்						
(i) நேர்மை மற்றும் முன்னுரிமைப் பங்குகள்	0·9	0·6	0·72	0·48	0·49	0·21
(ii) கடனீட்டுப் பத்திரங்கள்	—	—	—	—	—	—
கூடுதல்	78·7	44·7	101·76	54·56	138·67	80·22

Sources : *Ibid.*

அட்டவணை 3

தொழில் நிதிக் கார்ப்பரேசன் நிதி உதவிகள்

(ஆண்டு : ஏப்ரல்—மார்ச்சு) (ரூபாய்கள் கோடியில்)

	1972—73		1973—74		1974—75	
	அனுமதிக்கப் பட்டது	வழங்கப் பட்டது	அனுமதிக்கப் பட்டது	வழங்கப் பட்டது	அனுமதிககப் பட்டது	வழங்கப் பட்டது
1. ரூபாய்க் கடன்கள்	37·3	21·5	34·51	27·32	23·36	32·50
2. அந்நியச் செலாவணிக் கடன்கள்	4·3	4·1	4·26	3·01	3·64	3·48
3. ஒப்புறுதியும், நேரடிப் பங்கெடுப்பும்						
(i) நேர்மை, மற்றும் முன்னுரிமைப் பங்குகள்	3·1	1·6	3·11	1·54	3·60	0·83
(ii) கடனீட்டுப் பத்திரங்கள்	1·0	0·8	—	—	—	0·14
கூடுதல்	45·7	28·0	41·88	31·87	30·60	36·95

Sources: *Ibid*

அட்டவணை 4

தொழில் கடன் மற்றும் முதலீட்டுக் கார்ப்பரேசன் நிதி உதவிகள்

(ஆண்டு : ஏப்ரல்—மார்ச்சு) (ரூபாய்கள் கோடியில்)

	1972—73		1973—74		1974—75	
	அனுமதிக்கப் பட்டது	வழங்கப் பட்டது	அனுமதிக்கப் பட்டது	வழங்கப் பட்டது	அனுமதிக்கப் பட்டது	வழங்கப் பட்டது
1. ரூபாய்க் கடன்கள்	13·4	7·9	19·76	13·76	16·00	13·71
2. அந்நியச் செலாவணிக் கடன்கள்	29·0	28·0	34·68	26·30	41·29	29·09
3. ஒப்புறுதியும், நேரடிப் பங்கெடுப்பும்						
(i) நேர்மை மற்றும் முன்னுரிமைப் பங்குகள்	3·7	2·5	5·05	1·94	3·77	1·82
(ii) கடனீட்டுப் பத்திரங்கள்	3·3	1·3	1·63	1·54	1·80	0·77
கூடுதல்	49·4	39·7	61·12	43·54	62·86	45·39

Sources: *Ibid*

அட்டவணை 5

தொழில்வள வங்கி, தொழில் நிதிக் கார்ப்பரேசன், தொழில் கடன் மற்றும் முதலீட்டுக் கார்ப்பரேசன் ஆகியவற்றின் நேரடி நிதி உதவிகள்

(ஆண்டு : ஏப்ரல்—மார்ச்சு) (ரூபாய்கள் கோடியில்)

	1971—72		1972—73		1973—74	
	அனுமதிக்கப் பட்டது	வழங்கப் பட்டது	அனுமதிக்கப் பட்டது	வழங்கப் பட்டது	அனுமதிக்கப் பட்டது	வழங்கப் பட்டது
1. புதியதாகத் தோற்றுவிக்கப் பட்ட கம்பெனிகள்	46·6	23·0	48·7	22·5	72·6	69·7
2. ஏற்கனவே இயங்கிக் கொண் டிருக்கும் கம்பெனிகள்						
(i) புதிய திட்டங்கள்	6·6	3·0	8·9	4·9	20·8	6·6
(ii) விரிவுபடுத்தவும், நவீனப் படுத்தவும்	41·6	41·4	52·3	45·8	69·2	38·6
கூடுதல்	94·8	67·4	109·9	73·2	162·6	114·9

Sources: *Ibid*

அட்டவணை 6

தொழில் வள வங்கி, தொழில் நிதிக் கார்ப்பரேசன், தொழில் கடன் மற்றும் முதலீட்டுக் கார்ப்பரேசன்கள் வழங்கிய நேரடி நிதி உதவிகள் சதவீதம்.

	1971–72	1972–73	1973–74
	%	%	%
1. புதியதாகத் தோற்றுவிக்கப் பட்ட கம்பெனிகள்	34·2 (49·1)	30·7 (44·3)	60·7 (44·6)
2. ஏற்கனவே இயங்கிக் கொண் டிருக்கும் கம்பெனிகள்			
(i) புதிய திட்டங்கள்	4·4 (7·0)	6·7 (8·1)	5·7 (12·8)
(ii) விரிவுபடுத்தவும், நவீனப் படுத்தவும்	61·4 (43·9)	62·6 (47·6)	33·6 (42·6)
கூடுதல்	100·0	100·0	100·0

Sources : *Ibid.*
அடைப்புகளில் உள்ளவை அனுமதிக்கப்பட்ட சதவீதங்களைக் குறிக்கின்றன.

அட்டவணை 7

தனி நிதி வசதி அமைப்புகள், பின்தங்கிய மாவட்டங்களுக்கு வழங்கிய தொழில் நிதி உதவிகள். [ரூபாய்கள் கோடியில்]

	ரூ
1970—71	10·0
1971—72	3·9
1972—73	38·1
1973—74	56·5

Surces : *Ibid.*

அட்டவணை 8

தனி நிதி அமைப்புகள், புதிய மற்றும் சில தொழில் முயற்சியாளர்களுக்கு அளித்த நிதி உதவிகள்

(ரூபாய்கள் கோடியில்)

	ரூ.
1970—71	1·6
1971—72	2·6
1972—73	9·7
1973—74	16·8

Sources : *Ibid*

5. தொழிலாளர் அமைப்பும் கட்டுப்பாடும்

(Labour Organisation and Control)

ஒரு தொழில் நிறுவனத்தின் வெற்றியானது, அங்கு பணி செய்யும் தொழிலாளர்களின் மனப்பான்மையையும், அவர்கள் நிருவாகத்தினருக்கு அளிக்கும் ஒத்துழைப்பையும் பொருத்த தாகும். தொழிலாளர் அமைப்பின் (Labour Organisation) முக்கிய குறிக்கோள், தொழிலாளர்களிடையே இந்த நல்ல மனப் பான்மையைத் தூண்டி விடுவதும், பேணி வளர்ப்பதுவுமாகும். இந்த நல்லுணர்வைத் தூண்டி வளர்ப்பது என்பது அவ்வளவு எளிதான காரியமல்ல. ஏனெனில், இது மனித இயல்பு (Human Factor) சார்ந்த பணியாகும். எந்த இரு மனிதர்களும் தங்கள் மனப்பான்மை, குண இயல்புகள், பழக்க வழக்கங்கள், கொள்கைகள், விருப்பு வெறுப்புகள் ஆகியவற்றில் ஒத்திருப்பது என்பது இயலாத ஒன்றாகும். இவ்விதம், வெவ்வேறு குண இயல்புகளையும், மற்ற பண்புகளையும் உடைய ஒரு பெரும் தொகுதி யான தொழிலாளர்களிடையே நல்ல மனப்பான்மையைத் தூண்டி விடுவதும், அதைப் பராமரிப்பதும் எவ்வளவு கடினம் என்பது கூறாமலேயே விளங்கும்.

தொழிலாளர்களை, இயந்திரங்களைப் போல ஓர் உற்பத்திக் காரணியாகக் (Factor of Production) கருதி நடத்தி விடுதல் முடியாது. தொழிற்சாலையில் உள்ள ஓர் இயந்திரம் பழுதடைந் தால், திருப்புளியைக் கொண்டு (Screw Driver), திருகாணியைத் (Screw) திருகியோ, அல்லது சுத்தியலைக் கொண்டு தட்டியோ சரி செய்து விடலாம். இயந்திரங்களிலிருந்து எவ்வித எதிர்ப்பும் வராது. அவை உணர்ச்சியற்ற சடப் பொருள்கள். ஆனால், தொழிலாளர்களிடையே கோளாறுகள் தோன்றும்பொழுது "திருப்புளி சுத்தியல் கொள்கை" (Screw Driver and Hammer Policy)யைப் பின்பற்றி உருட்டல் மிரட்டல்களினால் அவர்களைத் திருத்திவிட நினைப்பது பயன்தராது. இத்தகைய கொள்கை, கோளாறுகளை மிகைப் படுத்தத்தான் உதவும். ஏனெனில், இங்கு மனித இயல் காரணக் கூறுகள் (Human Factors) பொதிந்துள்ளன.

மில்வார்டின் (Milward) கருத்துப்படி, இந்த மனித இயல் காரணக் கூறுகளைப் பொருத்துதான் உற்பத்தி அதிகமாகவோ அல்லது குறைவாகவோ அமையும். அவர் கருத்தினைக் கீழ்க் கண்ட சமன்பாட்டின் (Equation) மூலம் விளக்குகின்றார்.

தொழிலாளர் × இயந்திரங்கள் மற்றும் துணைக்கருவிகள் × மனித இயல் காரணக் கூறுகள் } = அதிகமான அல்லது மிதமான உற்பத்தி.

மேற்கண்ட சமன்பாட்டில் இடப்புறத்தில் உள்ளனவற்றில், மனிதஇயல் காரணக்கூறுகள் மட்டும் தான் நிலையானதல்ல. அவற்றின் வேறுபாடுகளைப் பொருத்துதான், சமன்பாட்டின் வலது புற எண்ணிக்கை அமையும். எனவே, மனிதஇயல் காரணக்கூறுகளின் தனிச் சிறப்பினை நாம் எளிதில் உணர்ந்து கொள்ளலாம்.

தொழிற்சாலை உற்பத்தியானது, தொழிலாளர்களிடையே உள்ள ஒழுங்குணர்வு (Morale), அவர்கள் தங்கள் பணிகளை அணுகும் முறை, அவர்கள் தங்கள் நிறுவனத்திடம் கொண்டுள்ள நட்புணர்வு ஆகியவற்றைப் பொருத்துதான் அமையும். இவை எவ்வளவுக்கெவ்வளவு சிறப்பாகக் காணப்படுகின்றதோ, அவ் வளவுக்கவ்வளவு உற்பத்தித் திறனும் சிறந்து விளங்கும். இப் பண்புகளை தொழிலாளர்களிடையே நிருவாகத்தினர் பேணி வளர்க்கும் திறமையைப் பொருத்துதான் தொழிலாளர்களின் உற்பத்தித் திறனும் (Productivity) அதிகரிக்கும். தொழிற் சாலைக்குத் தேவையான, திறமையுள்ள நல்ல தொழிலாளர்களை அமர்த்திக் கொள்வது என்பதை ஒரு தற்செயல் நிகழ்வாகக் (chance) கொள்வது கூடாது. தொழிலாளர் நிருவாகம், திட்ட மிடப்பட்டு செய்யப்பட வேண்டிய நிருவாகப் பணியாகும்.

முற்காலத்தில் தொழிற்சாலைக்கு வேண்டிய தொழிலாளர் களை, தொழிற்சாலை மேலாளரோ (Works Manager) அல்லது கண்காணியோ (Foreman) தாறுமாருக, மனம் போன போக்கில், எவ்விதச் சோதனைகளுமின்றி வேலைக்கு அமர்த்திக் கொள்வது வழக்கம். அவ்வாறு அமர்த்திக் கொண்ட தொழிலாளர்களைத் தங்கள் மிரட்டல் உருட்டல்களினுல், வேலை வாங்குவார்கள். உற்பத்தி இலக்கினை அடைவது என்பதும் ஒரு தற்செயல் நிகழ் வாகத்தான் இருந்து வந்தது. இப்பழக்கங்கள் தற்காலத்தில் கைவிடப்பட்டுள்ளன. கைவிடாதவர்கள் கைவிட வேண்டியது மிக அவசியமாகிவிட்டது. ஏனெனில், தொழிலாளர்களைச் சரி யானபடி தேர்ந்தெடுக்காவிட்டாலும், அவர்களை முறையாகப்

பயிற்றுவிக்காவிட்டாலும், உற்பத்திச் சாதனங்கள் சரியான முறையில் பயன்படுத்தப்பட மாட்டாது. தொழிலாளர்களும் தங்கள் வேலைகளில் நிறைவு காணமாட்டார்கள். தங்கள் முழுத் திறமைக்கு உற்பத்தி செய்ய இயலாதவர்களாகவோ அல்லது விருப்பமில்லாதவர்களாகவோ இருப்பார்கள். இத்தகைய தொழிலாளர்களால் தொழிற்சாலைக்கு வீண் விரயமே ஏற்படும்.

வேலைக்கு அமர்த்தப்பட்ட தொழிலாளர்களும், தொழிற்சாலையில் நிலைத்து நிற்காமல் வேறு வேலை தேடிக்கொண்டு தொழிற்சாலையிலிருந்து விலகிக் கொள்வார்கள். இது "தொழிலாளர் பரிமாற்றம்" (Labour Turnover) எனப்படும். தொழிலாளர்களை வேலைக்கு அமர்த்துவதும், அவர்களை முறையாகப் பயிற்றுவிப்பதும், அதிகப்பணச் செலவாகும் பணிகளாகும். இவற்றிற்குச் செலவிடும் பணமும் ஒரு முதலீடே. எனவே, ஒவ்வொரு நிருவாகமும்; தங்களால் தேர்ந்தெடுக்கப்பட்டு, பயிற்றுவிக்கப்பட்ட தொழிலாளர்கள், தொழிற்சாலையில் நிலைத்து நின்று பணியாற்றுவதையே விரும்பும். மிக அதிகப்படியான பணச் செலவைச் செய்தாவது தொழிலாளர் பரிமாற்றத்தைத் தவிர்க்கவே முயலும். தொழிலாளர் பரிமாற்றத்தைத் தவிர்ப்பதற்கு, தொழிலாளர்களுக்குத் திருப்திகரமான ஊதியங்களை அளிப்பதோடு, அவர்கள் பணிபுரியும் சூழ்நிலைகளை மேம்பாடுடையதாக ஆக்கவும் வேண்டும். அவர்களை நடத்தும் முறையும் நல்ல விதமாகவே இருத்தல் அவசியம்.

இத்தகைய காரணங்களினால், ஒவ்வொரு தொழிற்சாலைக்கும் நல்லதொரு தொழிலாளர் அமைப்பு (Labour Organisation) இன்றியமையாததாகின்றது. மிகச் சிறிய நிறுவனங்கள் கூட, வெறும் பரஸ்பர மரியாதைகளால் (Respects) மட்டும் தற்காலத்தில் தொழிற்சாலையை நடத்தி விடுதல் முடியாது. பரஸ்பர அறிமுகம் மற்றும் மரியாதையை மட்டில் வைத்துக் கொண்டு, தகுதி பெற்ற தொழிலாளர்களை, வெளிப் போட்டிகளிடையே, தொழிற்சாலையில் நிலை நிறுத்திக் கொள்வது இயலாது. விசுவாசமும் (Loyalty), தகுதியும் (Competance) உள்ள தொழிலாளர்கள், தொழிற்சாலையின் முக்கிய சொத்தாகும் (Asset). தொழிலாளர்களின் விசுவாசத்தையும், திருப்தியையும் பெறுவதற்கு, நிருவாகத்தினர் நல்ல தொடர்புகளை தொழிலாளர்களுடன் விருத்தி செய்து கொண்டு வருவது மிக அவசியம். இதை ஒரு பகுதி நேரப் பணியாக, பணி நிருவாகர் (Works Manager) அல்லது தொழிலாளர் மேன்முறையாளர் (Foreman) பார்த்து விடுதல் முடியாது. இதற்கு என்று ஒரு தனித்தகுதியுள்ள அமைப்பு (Organisation) இருப்பது அவசியம்.

ஆட்தொகுதி அமைப்பின் வரலாறு (History of Personnel Organisation)

தொழிலாளர்களுக்காக ஒரு தனி அமைப்புக்கான வித்து இந்த நூற்றுண்டின் ஆரம்பத்தில் தான் இடப்பட்டது. 1930ஆம் ஆண்டிற்கு முன் ஏற்பட்ட தொழிற் புரட்சியினுல் (Industrial Revolution), தொழிலாளர்கள் பெரிதும் பாதிக்கப்பட்டனர். அவர்களுடைய அன்றுட வாழ்க்கையில் பல இழப்புகள் ஏற்பட்டன. ஊதியம் பற்றுக் குறையாக இருந்ததோடு, பெரும் நகரங்களில் வாழ்க்கை நடத்துவது பெரும் தொல்லையாகவும் இருந்தது. பல தொழிலாளர்கள் வெளி இடங்களிலிருந்து வந்து குடியேறியவர்கள். அவர்களையும் மற்றேர்களையும் கண்காணிப்பாளர்கள் (Supervisors) இரக்கமின்றி மிகவும் கொடுமையாக நடத்தினர். தொழிலாளர்களுக்கு, தங்கள் உரிமைகளுக்காக போராடத் தெரியாததோடு, இடமும் குடியேறிய இடமாக இருந்தது. அவர்களுடைய துயரைப் போக்குவதற்காக நல்ல மனம் கொண்ட சில தொழிலதிபர்கள், தொழிலாளர்களுக்கு அவர்களுடைய தேவைக் காலங்களில் கடன் கொடுத்து உதவுவது, சிக்கனமாக வாழக் கற்பிப்பது போன்ற பல சேம நலத்திட்டங்களைத் தோற்றுவித்தனர். இன்னும் சில முன்னறிவுமிக்க (Foresighted) தொழிலதிபர்கள், இத்தகைய தொழிலாளர் நலப்பணிகளில் தங்களுக்கு உதவுவதற்கென தனிப்பட்ட சமூக ஊழியர்களை (Social Workers) வேலைக்கு அமர்த்திக் கொண்டனர். தொழிலாளர்கள், தங்கள் குறைகளை மேல்மட்ட அதிகாரிகளிடம் நேரில் தெரிவிக்க அஞ்சக்கூடும் என்பதைக் கருத்தில் கொண்டு, அவர்கள் தங்கள் குறைகளைத் தெரிவிக்க தனி ஆட்தொகுதி அமைப்பையும் ஏற்படுத்தினர். இத்தகைய அமைப்புகள் தொழிலாளர்களுடைய கருத்துக்களையும் குறைகளையும் மேல்மட்டத்திற்கு எதிரொலிக்கும் பணியைச் செய்தன. பல ஆட்தொகுதி அமைப்புகள், தொழிலாளர் தொடர்புள்ள விவரங்களைக் கொண்ட பதிவேடுகளை (Recurds) முறையாக வைத்துக் கொள்ளும் பணிக்காகவும் ஏற்படுத்தப்பட்டன. அவ்வமைப்புகள், தொழிலாளர்கள் பணியில் சேர்ந்த நாள், அவர்களைப் பற்றிய அடிப்படை விவரங்கள், அவர்கள் அடுத்தடுத்து புரிந்த பணிகள், அவர்கள் மேல் எடுக்கப்பட்ட ஒழுங்கு நடவடிக்கைகள், அவர்களுடைய உற்பத்தித்திறன் முதலான விவரங்களை முறையாக எழுதி வைத்துக்கொள்ளும் பணிகளைச் செய்யத் தொடங்கின.

எப். டபிள்யூ. டெய்லர் (F. W. Taylor) மற்றும் அவர்களுடைய சீடர்கள் (Followers) ஆய்வறிவு சார்ந்த நிருவாக முறையில் (Scientific Management) தொழிற்சாலை நிருவாகமும்,

தொழிலாளர் நிருவாகமும் எப்படி இருத்தல் வேண்டும் என்பதை உலகிற்கு உணர்த்திய பிறகு, இத்தகைய ஆட்தொகுதி அமைப்பின் தேவையும், முக்கியத்துவமும் மேலும் அதிகமாக உணரப்பட்டது. தொழிலாளர் உற்பத்தித் திறனை, உளநூல் முறைப்படியும், டெய்லரின் ஆய்வறிவு சார்ந்த நிருவாகத் தத்துவங்களின் படியும்தான் அதிகரிக்க முடியும் என்பதை நிருவாகத்தினர் உணர ஆரம்பித்தனர். தற்காலிக முடிவுகளும் (AD. Hoc Decisions), கொள்கைகளும் பயனளிக்காது என்பது உணரப்பட்டது. தொழிலாளர் நிருவாகத்திற்கென நன்கு பரிசீலிக்கப்பட்ட ஊதியக் கொள்கைகள், அவர்களை பணிக்கு அமர்த்தும் முறைகள், பயிற்றுவிக்கும் வழிகள் போன்ற தொழிலாளர் பற்றிய பிரச்சினைகளுக்குக் கொள்கைகளை வகுப்பதில் தங்களுக்கு உதவுவதற்கு ஒரு முழு நேர தனிச் சிறப்பு அதிகாரியையும், ஆட்தொகுதித் துறையினையும் (Personnel Department) ஏற்படுத்திக் கொள்ள ஆரம்பித்தனர். மேலும், அவ்வப்பொழுது அரசினர் கொண்டுவந்த தொழிலாளர் நலங் காக்கும் பல சட்டங்களும், தொழிலதிபர்கள்மேல் தனிப் பொறுப்புகளைச் சுமத்தின. இப் பொறுப்புகளை கவனிப்பதற்கும், ஒரு தனி ஆட்தொகுதி அமைப்பு தேவைப்படலாயிற்று.

பின்னர், தொழிற்சங்கங்கள் (Labour Unions) தோன்றலாயின. பொதுவாக, தொழிலதிபர்கள் தொழிற்சங்கங்கள் வளர்வதை விரும்பாததால், அவற்றின் வளர்ச்சியைத் தடுப்பதற்காகவும், தொழிலாளர்களைத் தங்கள் பக்கம் கவர்வதற்காகவும் தங்கள் தொழிலாளர் பிரிவுகளைப் பலப்படுத்தவும், விரிவு படுத்தவும் தொடங்கினர். ஆனால் இத் தொழிற் சங்கங்கள் மேன் மேலும் பலம் பெற்று அரசின் ஆதரவையும், அனுமதியையும் பெறத் தொடங்கியதும், இத் தொழிற்சங்கங்களுடன் பேச்சு வார்த்தைகள் மூலம் சிக்கல்களைத் தீர்த்துக் கொள்வதற்கும், ஒரு தனி ஆட்தொகுதி அமைப்பும், அதற்குத் தனித் தகுதிகள் கொண்ட தலைமையும் இன்றியமையாததாயின.

தொழில் உலகில் மந்தநிலை (Depression) ஏற்படும் காலங்களிலும், மற்ற நேரங்களிலும், தொழிலாளர்களுக்குத் தங்கள் வேலையை இழந்துவிடுவோமோ, அல்லது தங்கள் ஊதியங்கள் குறைக்கப்பட்டு விடுமோ என்ற அச்சம் ஏற்பட்டு, உற்பத்தியை வேண்டுமென்றே மட்டுப் படுத்தி வந்தனர். இதனால் தொழிற்சாலை பாதிக்கப்பட்டது. இத்தகைய தேவையில்லாததும், முறையற்றதுமான பழக்கங்களைச் சரியான கல்விப் பயிற்சிகள் மூலம் களைவதற்கும் ஆட்தொகுதி அமைப்பு தேவைப்படலாயிற்று.

இத்தகைய வளர்ச்சிகளினால், நிருவாகத்தினர் தொழிலாளர்களை வெறும் உணர்ச்சியற்ற இயந்திரங்களாகக் கருதாமல், அவர்களின் உணர்ச்சிகளுக்கும், உரிமைகளுக்கும் மதிப்புக்கொடுக்கலாயினர். மனித இயல் காரணக் கூறுகளின் (Human Factors) முக்கியத்துவம் மேன்மேலும் உணரப்பட்டது. தொழிலாளர்களுக்கு அவர்களுடைய பணி (Job) வெறும் ஊதியத்திற்காக மட்டும் செய்யப்படும் ஒன்றல்ல; அவர்களுடைய வாழ்க்கையுடன் இரண்டறக் கலந்த ஒன்று. இத் தொழிற்சாலை வாழ்க்கை அவர்களைக் கவர்வதாயும் மனநிறைவு செய்வதாயும் அமையச் செய்ய வேண்டுமென்பதில் நிருவாகத்தினர் பெரும் அக்கறையுள்ளவர்களாயினர். எனவே, தற்காலத்தில் இவ்வமைப்பின் பெருமையும், செல்வாக்கும் அதன் பணிகளினால் மிகவும் உயர்ந்துள்ளது.

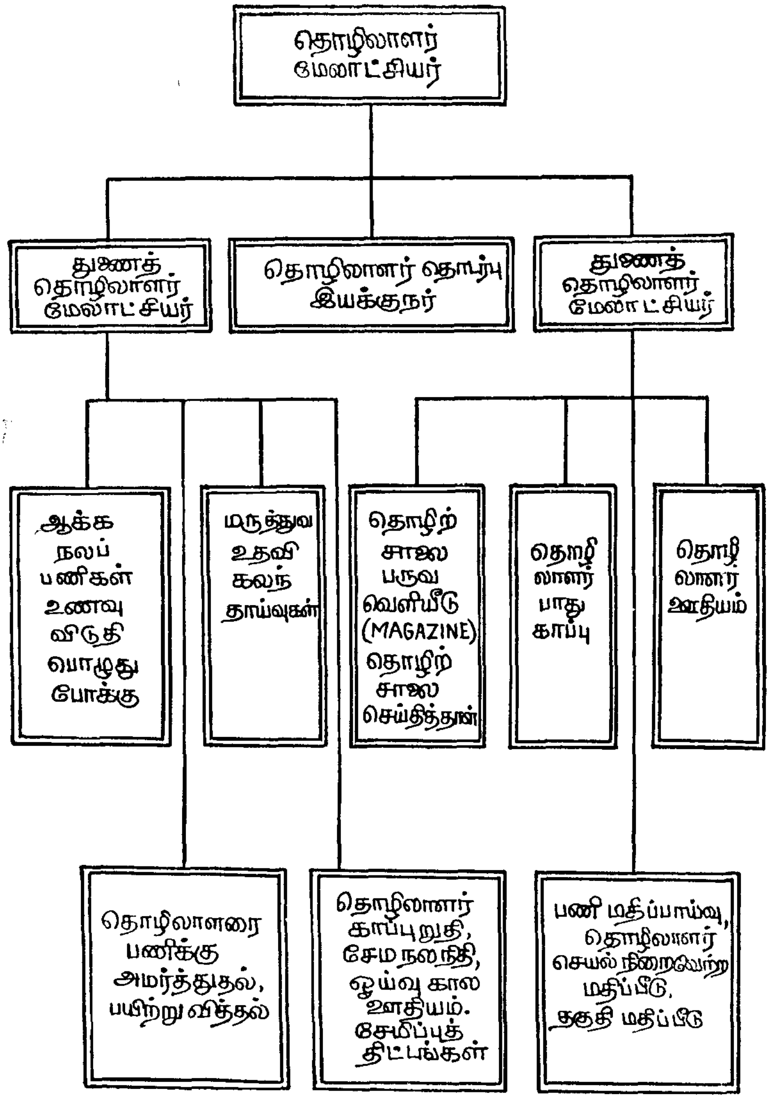
தொழிலாளர் அமைப்பு (Labour Organisation)

தொழிலாளர் அமைப்பானது ஒரு இயக்குநர் (Director) அல்லது தனிச் சிறப்பு அதிகாரியின் (Specialist) தலைமையின் கீழ் செயல்படலாம். இந்த அமைப்பிற்குத் தலைமை தாங்குவோரின் பணி; நிருவாக இயக்குநருக்கும் (Managing Director), அவர் மூலமாக இயக்குநர் குழுவிற்கும் (Board of Directors) தொழிலாளர் தொடர்புள்ள பிரச்சினைகளுக்கு அறிவுரை வழங்குவதும், தொழிலாளர் தொடர்புள்ள கொள்கைகளை வகுப்பதில், உதவி செய்வதும் ஆகும். இவருடைய நிலை, தொழிற்சாலை மேலாட்சியர் (Factory Manager) நிலைக்கு சமமானதாக இருத்தல் அவசியம். இவர் ஒரு ஆய்வுரை வல்லுநரே (Staff officer) ஒழிய நிறைவேற்றுநர் (Line Officer) அல்ல. தொழிலாளர் தொடர்புள்ள கொள்கைகளை வகுப்பதற்கு இவர் ஆய்வுரைகள் வழங்கலாம். ஆனால், இக்கொள்கைகளை தன்னிச்சையாக நிலைநாட்டுவதற்கு இவருக்கு அதிகாரம் கிடையாது. இவருக்கும், நிறைவேற்றுநருக்கும் கருத்து வேறுபாடுகள் தோன்றும் பொழுது, நிறைவேற்றுநரை நம்ப வைக்க, (Convince) முயலலாமே தவிர, அவர்களுக்கு ஆணையிட முடியாது. இருப்பினும், இக்கருத்து வேறுபாடுகளை மேல்மட்ட அதிகாரிகளுக்குத் தெரிவித்தல் வேண்டும். பொதுவாகக் கூறுமிடத்தில், ஆட்தொகுதி மேலாட்சியர் (Personnel Manager) தன்னுடைய தனிச் செயற் பண்புகளினால் (Personality) மற்றோரைத் தன்னுடன் இணங்கிச் செயல்படச் செய்தல் வேண்டும். இல்லாவிடில், நிறைவேற்றுநர்கள் (Line Officers) இவருடன் இணங்கி பணி செய்யாமல், இவரை ஒரு விரோதியாகவோ அல்லது ஒரு அனாவசிய தொல்லையாகவோ கருத ஆரம்பித்து விடுவார்கள். இது பொது நிருவாகச் சிறப்பிற்கு உகந்ததல்ல. இத்தகைய சூழ்நிலை, உருவா

காமல் இருப்பதற்கு, தொழிலாளர் மேலாட்சியர், மற்றோருடைய அதிகாரங்களில் எப்பொழுதோ ஒரு முறைதான், உறுதியான (Firm) முறையில் தலையிடுதல் வேண்டும். அவ்விதம் தலையீடு செய்யும் பொழுது, தன்னுடைய அதிகாரத்தை, மற்றோரைத் தன்னுடைய அறிவுரைகள் மூலம் இணங்க வைக்கும் முறையில் தான் பயன்படுத்துதல் வேண்டும். இத் தலையீடுகளை மற்றவர்கள் உதவியாக நினைத்து மகிழ்வோடு ஏற்றுக்கொள்ள வேண்டுமே யொழிய, அனுவசிய தொல்லைகளாகவோ, பயமுறுத்துதல்களாக வோ கருதி, விரோத மனப்பான்மையை வளர்க்கக் கூடாது. இதைப் பின்பற்றினால், ஏனைய அதிகாரிகள் தொழிலாளர் மேலாட்சியரைத் தங்களுடைய பிரச்சனைகளுக்குத் (Problems) தக்கதொரு வழி கூறும் வல்லுநராக ஏற்றுக்கொள்வதோடு, தங்களுடைய ஒத்துழைப்பையும் தாராளமாக வழங்குவர்.

மேலும், தன் கருத்துகளிலிருந்து வேறுபடுவதற்கு மற்றவர் களுக்கு உரிமையுண்டு என்பதை மறக்காமல், தொழிலாளர் மேலாட்சியர் இவ்வேறுபாடுகளை இணக்கமான முறையில் வர வேற்க வேண்டும். தன் கருத்துகளையே வற்புறுத்திக் கொண் டிருத்தல், மற்றோருடன் நல்லுறவை வளர்க்காது. எப்பொழுது யார் வந்து கேட்பினும், அவர்கள் வேண்டும் தகவல்களைத் தடை யின்றிக் கொடுத்தலும் அவசியம். எல்லோரையும் சமமாக நடத்துதல் வேண்டும். எளிமையாகப் பழகுவதோடு, எளிதாக மற்றோர் அணுகும்படியும் இருத்தல் வேண்டும். பொறுமையாக வும், உண்மையாகவும் மற்றோர்களுடைய, குறிப்பாகத் தொழி லாளர்களுடைய பிரச்சினைகளைக் காது கொடுத்துக் கேட்பதின் மூலம், தன்னிடத்தில் மற்றோருக்கு ஓர் ஆழ்ந்த நம்பிக்கையையும், மரியாதையையும் ஏற்படுத்திக் கொள்ளுதல் வேண்டும். இதற்கு எல்லையற்ற பொறுமை மிகத் தேவை. யாரிடமும் ஒரு தலையாக (Partial) நடந்து கொள்ளுதல் கூடாது. தான் எது செய்தாலும், அது தன் சொந்த விருப்பு வெறுப்புகளுக்கு அப்பாற்பட்டது என்பதை மற்றோர் உணரும்படிச் செய்யவேண்டும். உண்மைகளை எடுத்துக் கூறுவதிலும், கடமைகளைச் செய்வதிலும், எவ்விதப் பயமோ, அல்லது இரக்கமோ காட்டுதல் கூடாது. அதேசமயம், பல சந்தர்ப்பங்களில் தான் கட்டிய எண்ணக் கோட்டைகள், மேல்மட்ட அதிகாரிகளால் தகர்க்கப்படும் பொழுது, மனம் தளராமல், மீண்டும் உற்சாகத்துடன் தன் பணிகளைத் தொடருதல் வேண்டும். வேறு வழிகள் மூலம் தன் கருத்துக்களை எடுத்துக் கூறி அவர்களைக் கவர முயலுதல் வேண்டும்.

தொழிற்சாலையில், ஆளினர் மேலாட்சியரின் (Personnel Manager) நிலை, ஆய்வுரையல்லுநர் (Staff) நிலையாக இருப்பினும்,



படம் 1; தொழிலாளர் அமைப்பினை விளக்கும் படம்

SOURCE: Adapted from Strauss & Sayles:
"Personnel: The Human Problems of Management" P 430

தொழிலாளர் அமைப்புத் துறையின் நேர்ச்சீர் அமைப்பு (Line Organisation) அதிகாரி ஆவார். அவருடைய துறை நேர்ச்சீர் அமைப்பு முறையில்தான் அமைக்கப்பட்டு, அவரால் நிருவகிக்கப் படுகின்றது. இதனை படம் 1இன் மூலம் எளிதில் விளங்கிக் கொள்ளலாம்.

ஆட்தொகுதி அமைப்பின் பணிகள் (Functions of Personnel Organisation)

ஆட்தொகுதி அமைப்பின் பணிகள், தொழிற்சாலையின் மூலை முடுக்குகளில் நடக்கும் நிருவாக நடவடிக்கைகளைக்கூட ஊடுருவும் தன்மையுடையதாகும். இதன் பணிகள் அனைத்தும் தொழிலாளர் நோக்கு நிலையில் (View Point) இருக்கும். தொழிலாளர் தொடர்புப் பணிகள் (Labour Relations) அனைத்தும் இவ்வமைப் பின் கீழ் இருக்கவேண்டிய பணிகளே. தொழிற்சாலைப் பணிகள், பொருளாதார நோக்கு நிலையில் இணக்கமான முறையில் செவ் வனே நடப்பதற்கு ஆட்தொகுதி அமைப்பு பெரிதும் துணை புரி கின்றது. தொழிலாளர்களை நல்வழிப்படுத்தி அவர்களைத் தங்கள் முழுத் திறமையுடன் பணிபுரியத் தயார் செய்தலும், நிருவாகத் தினருக்கும் தொழிலாளர்களுக்குமிடையே நல்ல நட்புணர்வை வளர்த்தலும், தொழிலாளர்களிடையே ஒற்றுமையும், கடமை யுணர்ச்சியும் நிலவப் பாடுபடுவதும் இவ்வமைப்பின் முக்கிய பணிகளாகும். தொழிலாளர் நோக்கு நிலையை (View Point) நேர்ச்சீர் அமைப்பு அதிகாரிகளின் கவனத்திற்குக் கொண்டுவரு வதும் இப்பணிகளில் அடங்கும். தொழிலாளர்களுக்கு, அவர் களது பணி (Job) வெறும் வயிற்றுப் பாட்டுக்காக மட்டும் செய்யப்படும் ஒன்றல்ல, அது அவர்களுடைய வாழ்க்கை முறை என்பதைக் கருத்தில் கொண்டு, அவர்களை, மனநிறைவு பெறத் தக்க ஊதியங்களோடும், நல்ல வேலைச் சூழ்நிலைகளோடும், நல்ல முறையில் நடத்துவதோடு, அவர்களது குறைகளைக் கேட்டறிந்து அவற்றை நிவர்த்தி செய்தலும், அக்குறைகள் மீண்டும் தோன்றாத வண்ணம் பார்த்துக் கொள்ளுதலும் அவசியமான பணிகளாகும். இவ்வாறு, தொழிலாளர் தொடர்புகளை நல்லமுறையில் கண் காணித்து வளர்க்கும் பொறுப்புகள் இருந்த போதிலும், இத் துறையினர் உற்பத்தித் துறையினருக்கும், நிருவாகத்திற்கும் தாங்கள் பொறுப்பானவர்கள் என்பதையும் மறந்து விடுதல் கூடாது. இத்துறைக்குப் பொது நிருவாகத் துறையினரின் தொடர்ந்த ஒத்துழைப்பு மிகவும் இன்றியமையாததாகும். பொது நிருவாகத்தினரும் (General Administration), நிறை வேற்றுநர்களும் (Line Officers) தனி ஆட்தொகுதி அமைப்பு ஏற்படுத்தப்பட்ட பிறகு, தொழிலாளர் தொடர்புள்ள கொள்கை

களுக்கும் தங்களுக்கும் பொறுப்புகள் கிடையாது என்று எண்ணி விடுதல் கூடாது. அவர்களுக்கும் இந்தப் பொறுப்புகள் தொடர்ந்து உண்டு. ஆனால், இந்தப் பொறுப்புகளை, நல்ல முறையில் செயல் படுத்த, தனி ஆட்தொகுதி அமைப்பு, தனது தனித் தகுதியினால், பொது நிருவாகத்திற்கும், நிறைவேற்றுநர்களுக்கும் உதவும்.

ஆட்தொகுதி அமைப்பின் பலதரப்பட்ட பணிகளை கீழ்க் கண்டவாறு வகைப்படுத்திக் கூறலாம்.

1. தொழிற்சாலைப் பணிகளுக்குப் போதுமான தொழிலாளர்கள் எப்பொழுதும் பணியில் இருக்குமாறு பார்த்துக் கொள்ளுதல்.

2. தொழிலாளர்களுக்குத் தக்க பயிற்சிகளையும், செயல் முறைப் போதனைகளையும் அளித்தல் (Training and Instruction).

3. தொழிலாளர் ஊதியக் கொள்கைகளை வகுப்பதில் உதவுதல் மற்றும் அக்கொள்கைகளை நிலைநாட்டுதல்.

4. தொழிலாளர்கள் மற்றும் தொழிற்சங்கங்களுடன் கலந்து பேசுதல், மற்றும் கூட்டு ஆலோசனைகளுக்கு (Joint consultations) அமைப்புகள் ஏற்படுத்துதல்.

5. தொழிலாளர் ஆரோக்கியம் மற்றும் பாதுகாப்புத் தேவைகளை நிறைவு செய்தல்; அதற்கான நடைமுறைகளை எடுத்துப்பராமரித்தல்.

6. தொழிலாளர் சேமநலப் பணிகளை (Welfare works) வகுத்தல் மற்றும் அவற்றை பராமரித்தல்.

7. தொழிலாளர் நலத்திற்கான அரசாங்கச் சட்டங்களை நிறைவேற்றுதல் மற்றும் அரசுத் துறையினருடன் தொடர்புகளைப் பராமரித்தல்.

பணிக்கு அமர்த்தும் பிரிவின் அமைப்பும் அலுவல்களும் (Organisation and Functions of Employment Section)

தொழிலாளர்களைப் பணிக்கு அமர்த்தும் பிரிவுதான் பல கம்பெனிகளில் முதன் முதலில் ஆரம்பிக்கப்பட்ட தொன்றாகும். இன்றும், அநேக கம்பெனிகளில், இப்பிரிவுதான் மிகவும் அவசியமானதாகக் கருதப்பட்டு செயல்பட்டு வருகின்றது. இப்பிரிவின் முக்கிய பணி, தக்க தகுதிகள் கொண்ட தொழிலாளர்கள் கிடைக்கும்படி உறுதி செய்தலாகும். இப்பிரிவு அடியிற்கண்ட பணிகளைச் செய்கின்றது.

1. தக்க தகுதிகள் கொண்ட தொழிலாளர்கள் கிடைக்கக் கூடிய இடங்கள் (Sources) குறித்துத் தகவல்களைச் சேகரித்து வைத்தல்.

2. நடைமுறையில் பின்பற்றப்பட்டுவரும் ஊதியக் கொள்கை விவரங்களைச் சேகரித்து வைத்தல்.

3. வேலைகள் பற்றிய தனிக் குறிப்பீடு (Job specifications) களைத் தயாரித்தல்.

4. விண்ணப்பங்கள், பேட்டிகள், தேர்வுகள், உடல் பரிசோதனைகள், பிறர் குறிப்புரைகள் (References), பதிவேடுகள், நற்சான்றிதழ்கள் ஆகியவற்றின் அடிப்படையில் தொழிலாளர்களைத் தேர்ந்தெடுத்தல்.

5. புதிய தொழிலாளர்களுக்குக் கம்பெனியின் நடைமுறை விதிகள், கம்பெனி வசதிகள், முதலியவை பற்றி எடுத்துக் கூறி, அவர்களை சக தொழிலாளர்களுக்கும், மேற்பார்வையாளருக்கும் அறிமுகம் செய்துவைத்தல்.

6. புதிய தொழிலாளர்கள் தங்கள் பணிகளை எவ்வளவு தூரம் புரிந்துகொண்டுள்ளார்கள், அவர்களுடைய சிரமங்கள் என்ன என்பனவற்றை, பின் தொடர்ந்து (Follow-up) கவனித்து ஆவன செய்தல்.

7. வேலைக்கு அமர்த்தப்பட்ட தொழிலாளர்கள், பதவியைத் துறந்து சென்ற தொழிலாளர்கள், வேறு வேலைகளுக்கு மாற்றப்பட்ட தொழிலாளர்கள், தற்காலிகமாக வேலையிலிருந்து நிறுத்திவைக்கப்பட்ட (Lay-off) தொழிலாளர்கள், வேலையிலிருந்து விடுவிக்கப்பட்ட (Discharged) மற்றும் நீக்கப்பட்ட (Dismissed) தொழிலாளர்கள் தொடர்புள்ள பதிவேடுகளைப் பராமரித்தல்.

தொழிலாளர்களை வேலைக்கு அமர்த்தும் பணியை இவ்வாறு ஒருமுகப்படுத்துதல் (Centralisation) நன்மையானதா அல்லது தீமையானதா எனச் சில சமயங்களில் விவாதிக்கப்படுகின்றது. வேலைக்கு அமர்த்தும் பணியினை ஒருமுகப்படுத்துதல் கீழ்க்கண்ட காரணங்களால் அவசியமாகின்றது:

1. தனிப்பட்ட துறைகளின் தலைவர்களுக்கோ, கண்காணிகளுக்கோ (Foremen) தொழிலாளர்களைத் தேர்ந்தெடுப்பதற்கு வேண்டிய அனுபவமோ, நேரமோ கிடைப்பது கடினம்.

2. துறைத் தலைவர்களும் மற்றோரும் தொழிலாளர்களைப் புதியதாக வேலைக்கு அமர்த்துவதற்குத் தேவையான இடங்களுடன் (Sources) தொடர்பு வைத்துக் கொள்வதென்பதும் இயலாததாகும்.

3. தனித்தனியாகத் தொழிலாளர்களைப் பணிக்கு அமர்த்தும்பொழுது, துறைத் தலைவர்கள் தொழிற்சாலையின் ஒருமித்த தேவைகளை மனதில் கொள்ளுதல் முடியாது. தேர்வு முறைகளும் ஒரு சீரானதாக (Uniform) இராது. தேர்வுகளும், பணிக்கு அமர்த்துவதும் மனப்போக்கானவைகளாக (Arbitrary) ஆகிவிடும். துறைத் தலைவர்களால், தொழிற்சாலையின் அனைத்துத் தொழிலாளர்களிடையே ஒரு குழு மதிப்புணர்ச்சியை (Esprit de Corps) உருவாக்கமுடியாது. ஒருமுகப்படுத்துதலும் (Coordination) கடினம்.

4. தொழிலாளர்களை வேலைக்கு அமர்த்தும் பணியில் சிறப்பீடுபாடு (Specialisation) என்பது ஆய்வறிவு சார்ந்த நிருவாகத்தின் (Scientific Management) ஒரு தத்துவமேயாகும். உற்பத்தியில் சிறப்பீடுபாடு இருப்பதுபோல் இப் பணிக்கும் சிறப்பீடுபாடு இருப்பது நலமே.

6. கண்காணிகள்
(Foremen)

உற்பத்திக்கு எவ்வாறு சிறந்த இயந்திர சாதனங்களும் கருவிகளும் இன்றியமையாதவையோ, அவ்வாறே தகுதிவாய்ந்த கண்காணிகள் (Foremen) அல்லது மேற்பார்வையாளர்கள் (Supervisors) இன்றியமையாதவர்களாகும். இக் கண்காணிகளைத் தேர்ந்தெடுப்பதிலும், அவர்களுடைய தகுதிகளைப் பராமரிப்ப திலும், இயந்திர சாதனங்கள் பற்றிய தேவைகளில் காட்டும் அதே கவனமும், முன்னறிவும் அவசியமாகும். இயந்திரசாதனங் களுக்கும், மூலப் பொருள்களுக்கும், உற்பத்திப் பொருள் களுக்கும், தொழிலாளர்களின் நன்னடத்தைக்கும் பாதுகாப் பிற்கும் இக் கண்காணியர்களே பொறுப்பானவர்களாயிருப்ப தால், இத்தகைய எச்சரிக்கை தேவைப்படுகின்றது. பொதுவாக, இக் கண்காணிகள் தொழிலாளர்களிடையே இருந்து, தகுதியின் அடிப்படையில் தேர்ந்தெடுக்கப் பட்டவர்களாக இருத்தல் நலம். தகுதியுள்ளவர்கள் இல்லாவிட்டால்தான், வெளி இடங்களிலிருந்து கண்காணிகளைத் தேர்ந்தெடுத்தல் வேண்டும்.

கண்காணியின் நிலை விளக்கம் (Position Specification of Foreman)

பொதுவாக, கண்காணியின் அலுவல்கள் மற்றும் பொறுப் புகள் பற்றி முழுவிளக்க விவரப்பட்டியல் (Specification) அவரது மேலதிகாரியால் கொடுக்கப்படும். பிற்காலத்தில் எழக்கூடிய சந்தேகங்களை எளிதில் நிவர்த்தி செய்துகொள்ள இந்தப் பட்டியல் பெரிதும் உதவும். இப்பட்டியலில் கீழ்க் கண்ட விபரங்கள் இருத்தல் அவசியமாகும்.

1. எந்தெந்த நடவடிக்கைகளுக்கு (Operations); கண்காணி பொறுப்புள்ளவர்.

2. வேலை நடைமுறைகள் (Work Process) பற்றிய முழு விவரக்கூறுகள்.

3. கண்காணியின் கீழ்ப் பணிபுரிவோரின் எண்ணிக்கையும், அவர்கள் பயன்படுத்தும் இயந்திர சாதனங்களும், கருவி நலங் களும்.

4. உற்பத்தி செய்யவேண்டிய பொருள்களின் தரமும் (Standard) அளவும் (Quantity).

5. கீழ்ப் பணியாளர்களைத் தேர்ந்தெடுக்கவும், அவர்களைப் பயிற்றுவிக்கவும், அவர்களின் தகுதியினை மதிப்பீடு செய்யவும் (Merit Rating), மேல்பதவிக்கும் மற்றும் பதவி நீக்கத்திற்கும் பரிந்துரைக்கவும், அவர்களது மனக்குறைகளைக் கேட்டறிந்து ஆவன செய்யவும், கண்காணிக்குள்ள அதிகாரம் (Authority) பற்றிய வரையறுப்பு.

6. இயந்திரங்கள், துணைக்கருவிகள், மூலப் பொருள்களுக்கான பொறுப்புகள் பற்றிய வரையறுப்பு.

7. கீழ்ப்பணியாளர், மூலப் பொருள்கள், உற்பத்தித்தரம் ஆகியவற்றைக் கட்டுப்படுத்தும் பணிகள் (Control Functions), பதிவுகள் (Records) பற்றிய விவரம்.

கண்காணியின் பொறுப்புகளும் பணிகளும் (Responsibilities And Functions of Foreman)

கண்காணியின் பொறுப்புகளில், உற்பத்தி வேலைகளுக்கான கால அட்டவணை தயாரித்தல் (Scheduling of work) பணியாளர்களைத் தக்கமுறையில் பயிற்றுவித்தல், அவர்களுடன் நல்ல தொடர்புகளை வளர்த்துக் கொண்டு, அவர்களுக்கும் நிருவாகத்தினருக்குமிடையே ஒரு பாலமாக (Bridge) இருத்தல், தொழிற்சாலைச் செலவுகளைக் கட்டுப்படுத்துதல் ஆகியவை அடங்கும். இப்பொறுப்புகளைத் திறமையுடன் நிறைவேற்றுவதற்கு ஆற்ற வேண்டிய கடமைகளையும் அதற்கு வேண்டிய திறமைகள் மற்றும் முன்னறிவையும் அட்டவணை 1 இல் விரிவாக விளக்கப்பட்டிருப்பதைக் காண்க.

கண்காணியின் தகுதிகள்

கண்காணியிடம் இருக்கவேண்டிய, மற்றும் பயிற்சி மூலம் பெறும் முக்கிய தகுதிகள் (Qualifications) பின் வருமாறு :

1. நிருவாகத்தினரிடம் உறுதியான நம்பிக்கை. (இந் நம்பிக்கை தொழிற்சாலையின் தொல்லைமிகுந்த நேரங்களிலும் உறுதியற்ற காலங்களிலும் கூடக் குன்றுதல் கூடாது)

2. மேற்பார்வைப் பணிகளில் ஆர்வம்.

3. தன்னுடைய பொறுப்புகள், பணிகள் பற்றிய அனுபவ, பழக்க அறிவு.

அட்டவணை 1

கண்காணியின் பொறுப்புகளும் பணிகளும் (Responsibilities and Functions of Foreman)

பணிகள் (Functions)	தேவையான நடவடிக்கைகள் (Activities Required)	தேவையான திறமைகளும் அறிவும் (Necessary Skills and Knowledge)
1. உற்பத்திவேலைக்கு அட்டவணை தயாரித்தல் (Scheduling)	1. வேலைச் சுமையைத் திட்டமிடுதல் (Work Load).	1. ஒவ்வொரு தனிச் செய்முறைக்கும் (Process) ஆகக் கூடிய கால அளவு பற்றிய அறிவு.
	2. மூலப் பொருள்கள், துணைப் பொருள்கள், கருவி நலங்கள், ஆகியவற்றைப் போதுமான அளவில் கையிருப்பில் வைத்துக் கொள்ளுதல்.	2. இயந்திரங்களின் உற்பத்தித் திறன் பற்றிய அறிவு.
		3. உற்பத்தி முறைகள் பற்றிய அறிவு.
		4. தொழிலாளர்களுடைய செயல் திறன் பற்றிய அறிவு.
		5. மூலப் பொருள்களைக் கையாளும் அறிவு.
2. தொழிலாளர்களைப் பயிற்றுவித்தல்	1. புதிய தொழிலாளர்களை, அவர்கள் பணியில் துவக்கி வைத்தல் (Induction).	1. புதிய தொழிலாளர்களை எவ்விதம் பயிற்றுவிக்க வேண்டும் என்ற அறிவும், அதற்கு வேண்டிய திறமையும்.
	2. பழைய தொழிலாளர்களுக்குப் புதிய பணிகள் பற்றி பயிற்று வித்தல்.	2. வேலைப் பாகுபாடு பற்றிய அறிவு.
3. செலவுகளைக் கட்டுப் படுத்துதல்	1. தொழிலாளர், மற்றும் மூலப் பொருள்களின் செலவைக் குறைத்தல்.	1. இயந்திரங்களின் வேகத்தைச் சரிசெய்து தொழிலாளர்களின் உற்பத்தித் திறனை எவ்வாறு அதிகரிப்பது என்ற அறிவு.

பணிகள் (Function)	தேவையான நடவடிக்கைகள் (Activities Required)	தேவையான திறமைகளும் அறிவும் (Necessary Skills And Knowledge)
	2. இயந்திரங்களை நன்ருகப் பராமரித்தல். 3. தேவைப் பொருள்களைச் சிக்கனமாகப் பயன்படுத்துதல். 4. உடைவுகள், மற்றும் சேதாரத்தை மட்டுப்படுத்துதல். 5. விபத்துக்களைத் தவிர்த்தல்.	2. வேலை முறைகளை எவ்வாறு சீர்திருத்துவது என்ற அறிவு. 3. இயந்திரங்கள் பராமரிப்பு பற்றிய அறிவு. 4. மூலப் பொருள்களும் இதரத் தேவைப் பொருள்களும், பொதுவாகத் தேவைப்படும் அளவுபற்றிய அறிவு. 5. விபத்து விதிகள், மற்றும் அவற்றை எவ்வாறு செயல் படுத்துதல் வேண்டும் என்ற அறிவு.
4. தொழிலாளர் தொடர்பு (Labour Relations)	1. பொதுவாக நல்லுறவை வளர்த்துக் கொள்ளுதல் 2. தொழிலாளர்களை வேலைக்கு அமர்த்துவது, வேறு வேலைக்கு மாற்றுவது, வேலையிலிருந்து விடுவிப்பது ஆகியவை குறித்து பரிந்துரைத்தல். 3. தொழிலாளர்களுடைய குறைபாடுயள் (Grievances) பிரச்சனைகள் (Problems) ஆகியவற்றை கவனித்தல்	1. பலதரப்பட்ட மனிதர்களுடனும் எவ்வாறு பழகி நல்லுணர்வை வளர்த்துக் கொள்ளுதல் வேண்டும் என்ற அறிவு. 2. அவர்களுடைய ஒத்துழைப்பைப் பெறும் திறமை. 3. நிறுவனத்தின் தொழிலாளர் கொள்கை பற்றிய அறிவு. 4. தொழிலாளர்களுக்குத் தகுந்த செயல்முறை போதனைகளையும், அறிவுரைகளையும் அளிக்கும் திறமை. 5. தொழிலாளர்களுக்கு, முன்னேடியாக நடந்து காட்டி, அவர்களுடைய ஒழுங்கு முறையை நிலைநாட்டும் திறமை.

4. ஆக்கச் சார்புடனும், குறிக்கோளுடனும் எண்ணிச் செயல்படும் தன்மை.

5. வேலைப் பொறுப்புகளைப் பிரிப்பதற்கும், ஒதுக்குவதற்கும், மேற்பார்வை செய்வதற்கும் திறமை.

6. தன் மேற்பார்வையின் கீழ் பணிசெய்வோரின் செயல் நிறைவேற்றம் (Performance) மேலும் சிறப்படையச் செய்யும் ஆற்றல்.

7. வேலைப் பாகுபாடுகளின் தன்மைகளைப் புரிந்துகொண்டு, தொழில் நோக்கங்களைக் கைவரச் செய்யும் திறமை.

8. பணியாளர்களை நன்கு புரிந்துகொண்டு, அவர்களை ஊக்குவித்து, அவர்களுக்குத் தலைமை தாங்கி நடத்திச்செல்லும் ஆற்றல் (Leadership).

9. பணியாளர்களிடம் ஒழுங்குமுறையை நிலைநிறுத்தி, அவர்களின் மரியாதைக் குரியவராக நடந்துகொள்ளும் திறமை.

10. பணியாளர்களிடம் எளிமையாகப் பழகுதல்.

11. தன்னுடைய அதிகார வரம்பிற்குட்பட்டு, புத்திக் கூர்மையுடன், தகுந்த முடிவுகள் (Decisions) எடுக்கும் திறமை.

12. தன்னுடைய குறைபாடுகளைத் தானே உணர்ந்து திருத்திக்கொள்ளும் பண்பு, எடுத்ததற்கெல்லாம் கவலைப்படாமல் இருத்தல்.

விரும்பத்தக்க குணநலன்கள் (Desirable Qualities)

ஒவ்வொரு கண்காணியும் கீழ்க்கண்ட தலைமையான மற்றும் துணைக் குணநலன்களைப் பெற்றிருத்தல், அவர்கள் தங்கள் பணியில் சிறந்து மிளிர மிகவும் உதவியாக இருக்கும்:

தலைமையான குணநலன்கள் (Main Qualities)

1. தன் முயற்சி (Initiative)
2. புத்திக் கூர்மை (Mental Alertness)
3. சாமர்த்தியம் (Tact)
4. நேர்மையும் கபடமின்மையும் (Honesty and Sincerity)

5. நேர்மையான மனப்பான்மை (Fairmindedness)
6. தன்னடக்கம் (Self control)

துணைக் குண நலங்கள் (Secondary Qualities)

1. நுட்பக் கவனம் (Observation)
2. இணக்க நயப்பண்பு (Courtesy)
3. பொறுமை (Patience)
4. விடா உறுதியும் துணிவும் (Tenacity and Courage)
5. தகவு நோக்கு உள்ளம் (Sense of Perspective)

கண்காணிகள் அதிகாரம் (Authority of Foremen)

கண்காணியின் பொறுப்புகளுக்கு ஏற்றவாறு அவரது அதிகாரமுமிருக்கும். வழக்கில் மூன்றுவிதமான அதிகாரங்கள் உள்ளன.

1. மேலதிகாரியைக் கலந்து பேசாமலும் அவருக்கு அறிக்கை அனுப்பாமலும், தனது பொறுப்புகளை நிறைவேற்றுவதற்குத் தேவையான எல்லா நடவடிக்கைகளையும் எடுப்பதற்கான முழு அதிகாரம்.

2. எடுக்கப்பட்ட நடவடிக்கைகளைப் பற்றி மேலதிகாரிகளுக்குத் தெரியப்படுத்தும் பொறுப்புடன் கூடிய முழு அதிகாரம்.

3. வரையறுக்கப்பட்ட அதிகாரம். இங்கு கண்காணி தனது பரிந்துரைகளை மேலதிகாரிக்கு அறிவித்து, அவரது கட்டளையைப் பெற்ற பின்னர்தான் நடவடிக்கைகளை எடுத்தல்வேண்டும்.

கண்காணி தனது அதிகாரத்தைச் சந்தர்ப்பங்களுக்கு ஏற்றவாறும், எடுக்கவேண்டிய முடிவுகளின் தன்மைக் கேற்றவாறும், பயன்படுத்துதல் வேண்டும். காட்டாக, கீழ்ப் பணியாளர்களை இயக்குவதற்குத் தனது முழு அதிகாரத்தைப் பயன்படுத்தலாம். ஆனால் கூடுதலான தொழிலாளர்களைப் பணியில் அமர்த்துவதற்கும், ஆட்குறைப்பு செய்வதற்கும், தன் மேலதிகாரிகளின் கட்டளையைப் பெற்ற பின்னர்தான், தன் அதிகாரத்தைச் செயல்படுத்துதல் வேண்டும். தொழிலாளர்களின் மனக்குறைகளைக் கேட்டறிந்து அவர்களுக்கு வேண்டிய வசதிகளைச் செய்துகொடுக்கலாம். ஆனால், எடுத்துக்கொண்ட நடவடிக்கைகள் பற்றித் தன் மேலதிகாரிக்கு அறிக்கை அனுப்புதல் வேண்டும். பொதுவாக,

கண்காணிகளுக்குப் பயிற்சி கொடுக்கும் காலத்திலேயே, அவர்களுடைய அதிகாரங்களின் வரம்புகள் பற்றியும், அவர்கள் எதை எதைச் செய்யலாம், எதை எதைச் செய்யக்கூடாது என்ற விவரங்களைப் பற்றியும் தெளிவுபடுத்தி விடுதல் நல்லது.

கண்காணிகள் பயிற்சி (Training of Foremen)

'கண்காணி' பதவி வகிப்போருக்கு கீழ்க் கண்ட தகுதிகள் இன்றியமையாதனவாகும் :

1. தொழில் நுட்ப அறிவும், திறமையும்.

2. பிறருக்கு முன்னோடியாக விளங்குவதற்கும், பிறருடன் ஒத்துழைத்து நடப்பதற்கும் வேண்டிய பண்புகள்.

3. நிருவாகத் திறமையும், தொழில் அமைப்பு மற்றும் உற்பத்திக் கட்டுப்பாடு முறைகள் பற்றிய அறிவாற்றலும்.

முதற் தகுதியான, தொழில் நுட்ப அறிவையும், திறமையையும் வளர்ப்பதற்குத் தனிப் பயிற்சித் திட்டம் எதுவும் தேவையில்லை. ஏனெனில், இத்தகுதிகளை உடையவர்களையே, பொதுவாக இப்பதவிக்குத் தேர்ந்தெடுப்பது வழக்கம். பின்னிரண்டு தகுதிகளையும், தகுந்த முறையில் வளர்க்கும் வகையில், கண்காணியர் பயிற்சித் திட்டம் அமைதல் வேண்டும். பயிற்சித் திட்டத்தின் நோக்கம் பற்றிச் சுருக்கமாகப் பின்வருமாறு கூறலாம் :

1. தொழில் துறையில் பொதுவாகப் பின்பற்றப்படும் உற்பத்தித் திட்டங்கள் மற்றும் கட்டுப்பாடு முறைகள் பற்றிய பயிற்சி.

2. தொழிற்சாலையில் குறிப்பாகப் பின்பற்றப்படும் கோட்பாடுகள் பற்றிய விளக்கம்.

3. தொழிலாளர் நிருவாகம் பற்றிக் கண்காணி தெரிந்து கொள்ளவேண்டிய பொது அறிவுப் பயிற்சி.

4. தனது பணியில் சிறந்து விளங்க எவ்வாறு பிறருடன் ஒத்துழைக்கவும், தலைமை தாங்கவும் வேண்டுமென்பது பற்றிய பயிற்சி.

5. கட்டுப்பாடு முறைகளை (Control Methods) எவ்வாறு செயல்படுத்துதல் வேண்டும் என்பது பற்றிய பயிற்சி.

கண்காணிகளைத் தகுந்தவாறு தலைமைப் பதவிப் பொறுப்பினை வகிப்பதற்குத் தயார் செய்வதே பயிற்சியின் குறிக்கோளாக இருத்தல் வேண்டும்.

பயிற்சி முறைகள் (Methods of Training)

தகுதி வாய்ந்த கண்காணிகளுக்கும், மேற்பார்வையாளர்களுக்கும் கீழ்க்கண்ட முறைகளில் பயிற்சி அளிக்கலாம்:

1. மேலதிகாரிகளைக் கொண்டு பயிற்சி அளித்தல்.

2. தனிச் சிறப்புத் தகுதிகள் கொண்ட அதிகாரிகள் பங்கு கொள்ளும் சிறப்புப் பயிற்சி வகுப்புகள் மூலம் பயிற்சி அளித்தல்.

3. மேற்பார்வையாளர் குழுக்கள் (Committees) மற்றும் கூட்டங்களில் கலந்துகொண்டு விவாதங்களில் பங்குகொள்ளச் செய்வதின் மூலம் பயிற்றுவித்தல்.

4. பணி தொடர்புள்ள கோட்பாடு விளக்கங்களைக்கொண்ட நூல்களைப் படிக்கச் செய்வதின் மூலம் பயிற்றுவித்தல்.

5. மற்ற கண்காணிகளுடன் கலந்து பழகி பணி நுணுக்கங்களைத் தெரிந்துகொள்ளச் செய்தல்.

பயிற்சிப் பாடங்கள்

கண்காணிகளின் திறமையை வளர்க்கும் வகையில், பொதுவாக கீழ்க்கண்ட பொருள்களில் (Subjects) பயிற்சி அளித்தல் வேண்டும்:

1. கீழ்ப் பணியாளர்களைப் (Subordinates) பயிற்றுவிக்கும் முறைகள். (Coaching of Subordinates)

2. பணி அறிமுக உத்திகள் (Job Induction Techniques) (எவ்வாறு புதிய தொழிலாளர்களை, தங்கள் பணிகளை விரைவில் புரிந்துகொண்டு, பணிபுரியத் தயார் செய்தல் வேண்டும்.)

3. தொழில் நிறுவனத்தின் அமைப்பும், நடைமுறைகளும் (Enterprise Orientation and Operation)

4. மேற்பார்வைப் பணியின் அடிப்படைக் கோட்பாடுகள் (Basics of Supervision)—(நிறுவனத்தின் நடைமுறை விதிகளின் படி தொழிலாளர்களுக்கு எவ்வாறு ஆணையிடுவது, அவர்களை எவ்

விதம் கட்டுப்படுத்துவது, பணிகளைப் பதிவு செய்வது என்பன போன்றவை.)

5. நிருவாகக் கோட்பாடுகள் (Principles of Management)—(தொழிலாளர்களை எவ்வாறு நிருவகிப்பது, அவர்களின் முழுத் திறமையையும் எப்படி வெளிக் கொணர்வது, அவர்களுடன் நல் தொடர்பை எவ்வாறு வளர்த்துக் கொள்வது என்பன போன்றவை.)

செயல் நிறைவேற்ற மதிப்பாய்வுரை (Performance Review)

கண்காணிகளைச் சரியானபடி நிர்வகிப்பதற்கும், அவர்களது குறைகளை (Deficiencies) அறிந்துகொள்வதற்கும், அவ்வப் பொழுது அவர்களது செயல் நிறைவேற்ற மதிப்பாய்வை (Performance Review) நிருவாகத்தினர் மேற்கொள்வது நலம். இத்தகைய மதிப்பாய்வைத் திங்கள் தோறும் அல்லது குறைந்தது மூன்று திங்களுக்கு ஒரு முறையாவது செய்தல் அவசியம். மாணவர்களின் முன்னேற்ற அறிக்கை அட்டைகளைப் போல (Progress Report Cards), இம் மதிப்பாய்வுகள், கண்காணி செயல் நிறை வேற்றத் திறமை, மற்றும் குறைகளைத் தெரிந்துகொள்ளத் துணை செய்யும். இம் மதிப்பாய்வுக்கு, கீழ்க்கண்ட தனிச் சிறப்புக் காரணக் கூறுகளை எடுத்துக் கொள்ளுதல் வேண்டும்.

1. உற்பத்திச் செலவு
2. தொழிலாளர் ஊதியச் செலவு
3. தரமில்லாததென ஒதுக்கப்பட்ட பொருள்கள், உடைவுகள், (Breakages) சேதாரங்கள் (Spoilages) ஆகியவற்றின் அளவு.
4. தொழிலாளர் பரிமாற்றம் (Labour Turnover)
5. பணிபுரிய வராதிருத்தல் (Absenteeism)
6. தொழிலாளர் குறைகள் (Grievances)
7. தொழிற்சாலை விபத்துகள்
8. தொழிற்சாலைப் பராமரிப்பு
9. புதிய கருத்துக்களை எடுத்துக்கூறல் முதலியன (Suggestions)

கண்காணிகளின் ஊதியம் (Foremen's Remuneration)

கண்காணிகளுக்குத் தனிப்பட்ட ஊக்க ஊதியத் திட்டம் (Incentive plan) இருப்பது நல்லது. மாதாந்திர சம்பளத்தில் ஒரு

குறிப்பிட்ட சதவீதத்தை போனசாக அளிப்பது நல்லதொரு ஊக்க ஊதியத் திட்டமாக அமையும். இப்போனசு சம்பளத்தில் 20 சதவீதம் வரை இருப்பது நல்லது.[1] கீழ்க்கண்ட அடிப்படையில் ஊக்க ஊதியம் கொடுக்கப்படலாம் :

1. கூடுதல் உற்பத்தியைக் காண்பித்தல் அல்லது திட்டமிடப்பட்ட உற்பத்தி இலக்கினை அடைதல்;

2. தொழிலாளர் ஊதியச் செலவைக் குறைத்தல்;

3. தொழிற்கான மேற்செலவுகளைக் (Shop Overheads) குறைத்தல்;

4. சேதாரம் மற்றும் கழிவுகளின் சதவீதத்தை மட்டுப் படுத்துதல்;

5. தொழிற்களத்தைத் திறமையுடன் பராமரித்தல்;

6. தொழிலாளர் நன்னடத்தையையும், நல்லுறவையும் வளர்த்தல்;

7. நீண்டகால சேவையும் கடமையுணர்ச்சியும்;

இவ்வூக்க ஊதியத்தை வருடாந்திர அடிப்படையில்லாமல், மாதத்திற்கு ஒரு முறையோ அல்லது வாரத்திற்கு ஒரு முறையோ கணக்கிடுதல் நல்லது. அப்பொழுதுதான் காரண காரியத்தின் (Cause and Effect) தொடர்பு அறியமுடியும். சில சமயங்களில் இவ்வூக்க ஊதியமானது, மொத்த உற்பத்திச் செலவின் அடிப் படையிலும் அளிக்கப்படுகின்றது. இது அவ்வளவு விரும்பத் தக்கதல்ல. ஏனெனில், மொத்த உற்பத்திச் செலவு கண்காணி களின் முயற்சிக்கு உட்பட்டவையல்ல.

[1] Alford and Bangs: "Production hand book" p. 1245 (Ronald Press), 1954.

7. பணி மதிப்பீடு
(Job Evaluation)

பணியாளர் நிருவாகத்திற்குப் பணி மதிப்பீடு மிக அவசியம். தொழிற்சாலையின் அனைத்துப் பணிகளையும் தர அளவுப் படுத்துதல் மூலம் (Standardising) பணிகளின் சார்பு நிலை மதிப்புகளை (Relative valuf) உறுதிப்படுத்திக் கொள்ளலாம். இவ்வாறு பணிகளின் சார்பு நிலை மதிப்புகளை மதிப்பீடு செய்வதால், பல விவாதங்களும் (Arguments), கருத்து வேற்றுமைகளும், வேலை நிறுத்தங்களும் தவிர்க்கப் படலாம். எங்கெங்கெல்லாம் தொழிலாளர் ஊதியம் அவர்களது உற்பத்தியுடன் இணைக்கப்பட்டுள்ளதோ, அங்கெல்லாம் இப் பணி மதிப்பீடு செய்தல் அவசியம் வேண்டும். உண்மையில், பணிகளின் மதிப்பீடு நிறைவடைவதற்கு அவற்றின் பண மதிப்பையும் அறுதியிட வேண்டும். இப் பண மதிப்பின் பேரில்தான் ஊதிய வீதங்கள் அமையும். ஆனால், ஊதிய வீதங்களை இப்பணி மதிப்பீட்டின் அடிப்படையில் மட்டிலும் அமைத்து விடுதலும் முடியாது. பணியாளர்களின் தரவு மற்றும் தேவை (Supply and Demand), நுகர்வோரின் வாங்கும் சக்தி, பொருள்களின் பற்றுக்குறை அல்லது தேக்கம், ஆகியவற்றைப் பொருத்து தான் நடைமுறையில் ஊதிய வீதங்கள் நிர்ணயிக்கப்படுதல் வேண்டும். எனவே, பணி மதிப்பீடு என்பது ஒரு தொழில் நுட்பப் பணியாகும். அவற்றின் பண மதிப்பீடு என்பது ஒரு வாணிப மற்றும் பொருளாதார செயல்முறை தான். பணி மதிப்பீட்டுத் துறையினர், பணி ஊதிய வீதங்களை நிச்சயித்தல் என்பது ஒரு அசாதாரண நிலையாகும்.

சொற்பொருள் விளக்கம் (Definition)

பணி மதிப்பீடு என்பது, சில வரையறுக்கப்பட்ட பணி மற்றும் அப்பணி புரியும் பணியாளர்களின் பண்புகளின் அடிப்படையில், தொழிற்சாலையின் பல்வேறு பணிகளின் பயனை மதிப்பீடு செய்வதாகும். இம்மதிப்பீடு, பல்வேறு பணிகளை நிறைவேற்றுவதற்குத் தேவைப்படும் தொழிலாளர் முயற்சி, தேவைகளை ஒப்பு நோக்குவதன் மூலம் செய்யப் படுவதொன்றாகும். இப் பணி மதிப்பீடு என்பது பணி விளக்கம் (Job Description) மற்றும் பணி பகுப்

பாய்வு (Job Analysis) இவற்றிலிருந்தும் மாறுபட்டது. பின் கூறப்பட்ட இரண்டும் பணி மதிப்பீடு செய்யத் தேவைப் படுகின்றன. பணிகளை முதலில் பகுப்பாய்வு செய்தல் வேண்டும். பகுப்பாய்விற்குப் பின்னர் அவற்றிற்கு விளக்கவுரை எழுதுதல் வேண்டும். அதன் பின்னர்தான் பணி மதிப்பீடு (Job Evaluation) எழுகின்றது.

பணிப் பகுப்பாய்வு (Job Analysis) என்பது செயல்முறைகள் (Operations), கடமைகள், பணிகளுக்கிடையே உள்ள தொடர்பு நிலைகள், ஆகியவற்றை நுண்ணாய்வு (Critical Examination) செய்த லாகும். இதனைப் பணி விளக்கவுரை (Job Description) மற்றும் பணி நிலை விளக்கம் (Job Specification) செய்வதற்குமுன் எடுத்துக் கொள்ளுதல் வேண்டும். பணி விளக்கம் (Job Description) என்பது பணி சார்ந்த கடமைகள், பொறுப்புகள், தேவைகள், பண்புகள் ஆகியவற்றை எழுத்து வடிவமாய் பதிவு செய்து வைத்த லாகும். இப் பணி விளக்கமானது, பணிகள் பற்றிய விளக்கமே யொழியப் பணியாளர்கள் பற்றிய விளக்கமல்ல. பணியாளர் களிடம் என்ன பண்பு நலங்கள் இருத்தல் வேண்டும் என்பதனை அறிந்து கொள்ள உதவும் விளக்கவுரையே ஆகும். இப் பணி விளக்கம், பணிப் பகுப்பாய்வைவிட சுருக்கமானதாகவே இருக்கும்.

பணி மதிப்பீட்டுப் பண்புகள் (Job Evaluation Characteristics)

பணி மதிப்பீடானது கண்டிப்பான செயல் நோக்கம் உடைய தாகவும், பேரம் பேசுதல் (Bangaining) மற்றும் ஒருசாராரின் செல்வாக்கு வலிமையின் (Pressure) பேரில் முடிவு செய்யப்படாத தாகவும் இருத்தல் வேண்டும். பொதுவாக இத்தகைய மதிப் பீட்டிற்குக் கீழ்க் கண்ட பணிப் பண்புகளைக் (Job Characteristics) கவனத்தில் கொள்ளுதல் வழக்கில் உள்ளது.

1. கைத் திறன் (Skill)
2. மனத் திறன் (Mental Requirements)
3. உடற் திறன் (Physical Requiremens)
4. முயற்சி (Effort)
5. பொறுப்பு (Responsibility)
6. வேலை நிலைமைகள் (Working Conditions)

மேற்கண்ட ஆறு பண்புகளையும் கீழ்க் கண்டவாறு மேலும் உட்பிரிவுகளாக்கலாம் ;

1. கைத் திறன் (Skill)

அடிப்படை அறிவு (Basic Knowledge)

பட்டறிவு (Experience)

திறனுய்வு முடிவு (Judgment)

2. மனத் திறன் (Mental Requirements)

கல்விச் சாலைப் படிப்பு (Schooling)

தன் முயற்சி (Initiative)

புத்திக் கூர்மை (Mental Alertness)

புதுப் புனைவுத் திறன் (Ingenuity)

இயந்திரங்கள், கருவி நலங்கள், செயல் முறைகள், மூலப் பொருள்கள் பற்றிய அறிவு.

3. உடற் திறன் (Physical Requiremens)

உடல் வலிமை (Strength)

உழைப்பாற்றல் (Endurance)

நுண்ணுற்றல் (Precision)

புலனுணர்வு ஆற்றல் (Acuteness of Senses)

கைத் திறனுற்றல் (Dexterity)

4. முயற்சி (Efforts)

உடல் முயற்சி (Physical Efforts)

மன முயற்சி (Mental Efforts)

பார்வை முயற்சி (Visual Efforts)

5. பொறுப்பு (Responsibility)

சாதனங்கள் (Equipments)

மூலப் பொருள்கள் (Raw Materials)

பிறருடைய பணிகள்

பிறருடைய பாதுகாப்பு

மேற் பார்வை ஆகியவற்றிற்கான பொறுப்புகள்.

6. வேலை நிலைமைகள் (Working Conditions)

சூழ்நிலைகள் (Surroundings)

அபாயங்கள் (Hazards)

உடைகள் வீணாகுதல் (Clothing Spoilage)

செய்ய வேண்டிய மேற்பார்வை
பெற வேண்டிய மேற்பார்வை (Supervision To be Received)

வசதிகள் (Comforts)

மேற்கண்ட தலைப்புகளையும், அவற்றின் உட்பிரிவுகளையும் மேலும் தகுதி வரையறுப்புகள் செய்யலாம். ஆனால், இவ்வாறு செய்வது, நேரச் செலவையும், முயற்சியையும் அதிகப்படுத்துவதோடு, பணி மதிப்பீட்டு வேலையையும் சிக்கல் நிறைந்த தாக்கி விடும். இன்னும் கூறப்போனால் மேலே விவரிக்கப்பட்டவற்றையே அதிகம் எனலாம்.

பணி மதிப்பீட்டு வகைகள் (Kinds of Job Evaluation)

பணி மதிப்பீட்டிற்கு (1) வரிசைப் படுத்தும் அல்லது வகை பிரிக்கும் முறை (Ranking or Grading Method) (2) பதின் மானப் புள்ளி முறை (Point System) (3) பண்புக் கூறுகள் ஒப்பீட்டு முறை (Factor Comparison Method) என்ற மூன்று முறைகள் வழக்கிலுள்ளன. இவற்றில் வரிசைப் படுத்தும் முறை மிகவும் எளிமையான தொன்றாகும். எம்முறையினைப் பின்பற்றினும், மதிப்பீடு பணியினைச் செய்வதற்கு, ஆட்தொகுதி மேலாட்சியர் (Personnel Manager), கண்காணி (Foreman), பணியாளர் பிரதி நிதிகள், தொழிற்சாலை மேலாட்சியர் (Works Manager) அல்லது மற்ற உயர் அதிகாரிகளைக் கொண்ட ஒரு குழு இருத்தல் வேண்டும். இக்குழுவில் உள்ள அனைவரும், மதிப்பீட்டுப் பணியில் ஒரு சீரான ஒப்புமை அளவுகளைப் (Scale) பயன்படுத்துதல் மிகவும் அவசியம். இவர்கள் தங்கள் தனி மதிப்பீடுகளைத் (Assessments) தனித்தனியே குறித்து வைத்துக் கொண்டு, பின்னர் ஒருமித்த முடிவு ஒன்றிற்கு வருதல் வேண்டும். பொதுவாக, தொழிலாளர் பிரதிநிதிகள் பணியின் பண மதிப்பை அதிகமாகவும், நிருவாகத்தினர் குறைத்துமே மதிப்பிடுவர். இருப்பினும், இரு சாராரும் ஒரு ஒத்த முடிவிற்கு வருவது அவசியம். இல்லாவிடில் எதிர்பார்க்கும் நன்மைகளை அடைவது கடினம். ஒரு மித்த முடிவிற்கு வருவதற்கு

முன், பாதிக்கப்படுவோர், தங்கள் நிலையினை எடுத்து வாதிப்பதற்கு சந்தர்ப்பம் கொடுத்தலும் அவசியம்.

வரிசைப் படுத்தும் அல்லது வகைப் பிரிக்கும் முறை (Ranking or Grading System)

இம்முறையில் பல்வேறு பணிகளும், அவற்றின் பண்புகளுக் கேற்றவாறு மிக எளிமையான பணிகள் முதல் மிகக் கடினமான பணிகள் வரை வகைப் படுத்தப்படும். எதிர் மறையாக வரிசைப் படுத்தலும் உண்டு. இவ்வாறு வரிசைப் படுத்துவதற்கு, முன்னர் குறிப்பிட்ட பணிப் பகுப்பாய்வும் (Job Anaysis), பணி விளக்க வுரையும் (Job Description) முடிக்கப் பட்டிருத்தல் அவசியம். இவற்றின் உதவி இல்லாமல் பணி மதிப்பீடு செய்வது அவ்வளவு நம்பகமானதாக இராது. இம்முறையில் கீழ்க் கண்ட நன்மைகள் உள்ளன.[1]

1. எளிமை (Simplicity) தொழிலாளர்களும், கண்காணி களும் (Foremen) எளிதில் புரிந்து கொள்ளுவார்கள்.

2. கால அளவு (Time Element) குறுகிய காலத்தில் மதிப் பீட்டுப் பணிகளை முடித்தல் எளிது.

3. கவடில்லாமை (Frankness) சிக்கல்களும், திட்ட நுட்பங் களும் இல்லாமையால் குறைகூறுதல்கள் (Criticisms) தவிர்க்கப் படும்.

இம் முறையின் தீமைகளாவன:

1. ஒரு பணி மற்றோர் பணியை விட உயர்வானதா அல்லது தாழ்வானதா என வரிசைப் படுத்தப் படுகின்றதே ஒழிய எவ் வளவு உயர்ந்தது அல்லது தாழ்ந்தது என்பதை இம்முறை விளக்கு வதில்லை.

2. பணிகளுக்கு அளிக்கப்படும் ஊதிய விகிதங்கள் பணி மதிப்பீட்டை தன் வயப்படுத்தலாம் (Influence).

3. மதிப்பீடு செய்பவர் எல்லாப் பணிகளின் தன்மைகளையும் தேவைகளையும் தெரிந்து கொண்டிருப்பது சாத்தியமல்ல. எனவே, தவறுகள் நிகழலாம்.

[1] Scot, *et al* "Personnel Management", (1954)—Mcgraw Hill, p. 178.

பதின்மானப் புள்ளி முறை (Points System)

இம்முறையில் பல்வேறு பணிப் பண்புகளுக்கும் தனித்தனி எண் மதிப்பு ஒதுக்கப்பட்டு, அவற்றின் மொத்த எண் மதிப்புகளிலிருந்து பணிகளின் தொடர்பியல் மதிப்புகள் (Relative value) நிச்சயிக்கப்படுகின்றது. கணக்கியல் முறையில் எண்ணிப் பழக்கப் பட்டோர், இம்முறையினைத்தான் மிகவும் நுட்பம் வாய்ந்ததாகவும், சரியானதாகவும் கருதுவர். சில புள்ளி முறைகளில் (Points System) மொத்த எண்கள் நூற்றிற்குக் கீழேயும், மற்றவற்றில் அதற்கு மேலேயும் எண் மதிப்புகள் கொடுப்பது கண்டு பதிவு செய்யப்பட்டுள்ளது. நூற்றிற்கு கீழேயே எல்லாப் பணிப் பண்புகளையும் மதிப்பீடு செய்வது என்பது சில சமயங்களில் இயலாததாகப் போய்விடக்கூடும். எனவே, மொத்த எண்கள் பற்றிய எந்த வரப்பும் இல்லாமல் இருத்தலே நலம். ஒவ்வொரு பணிப் பண்புகளையும் அவற்றின் தன்மைக் கேற்றவாறு, அடிப்படைப் பண்புகளுடன் ஒத்து நோக்கி, மதிப்பீடு செய்வதே நோக்கமாக இருத்தல் வேண்டும். பல்வேறுபட்ட பண்புக் கூறுகளுக்கு கீழ்க் கண்டவாறு முக்கியத்துவத்தை அளிக்கலாம்,[1]

1,	கைத்திறன் (Skill) (மொத்தம் 50%)		
	கல்வி	14%	
	பட்டறிவு	22%	
	தன் முயற்சி	14%	50%
2.	முயற்சி (Effort) (மொத்தம் 15%)		
	உடல் முயற்சி	10%	
	மனம் மற்றும் பார்வை	5%	15%
3.	பொறுப்பு (Responsibility) (மொத்தம் 20%)		
	சாதனங்கள்	5%	
	பொருள்கள்	5%	
	மற்றோர் பாதுகாப்பு	5%	
	மற்றோர் பணி	5%	20%
4.	வேலை நிலைமைகள் (மொத்தம் 15%)		
	பணி நிலைமைகள்	10%	
	அபாயங்கள்	5%	15%
	கூடுதல்		100%

[1] QUOTED BY : Straus and sayless, "Personnel, The Human Problems of Management" (Prentice Hall, New Delhi, 1971), P. 602

சில சமயங்களில் இப் பண்புக் கூறுகளுக்கு (Characteristics) அவற்றின் முக்கியத்துக்கேற்றவாறு பல படி நிலைகளில் (Degrees) புள்ளிகள் எடை எண் (Weight) அளிப்பதும் உண்டு. இதனைக் கீழ்க்கண்ட அட்டவணை விளக்குகின்றது.

அட்டவணை

பண்புக் கூறுகளுக்கு (Factors)

ஒதுக்கப்பட்ட புள்ளி எண்கள் (points)

பண்புக்கூறுகள் (Factors)	படிநிலைகள் (Degrees)						
	1	2	3	4	5	6	7
கல்வி	20	40	60	80	100	120	140
பயிற்சி	20	40	60	80	100	120	140
உடல் முயற்சி	25	50	75	100	—	—	—
கைத்திறனாற்றல்	60	120	180	240	—	—	—
மன முயற்சி	20	40	60	80	—	—	—
பொறுப்பு	25	50	75	100	—	—	—
பாதுகாப்பு	20	40	60	80	100	—	—
வேலை நிலைமைகள்	20	40	60	80	100	—	—

SOURCE: Strauss & Sayles "Personnel The Human problems of Management", Prentice-Hall, New Delhi, 1971, p. 603

பதின்மானப் புள்ளி முறையில் தயாரிக்கப்பட்ட ஒரு மதிப்பீட்டுத் தாளினைக் கீழே காணலாம்.

பணி மதிப்பீட்டுத்தாள் (Job Evaluation Sheet)

பணி எண்..................... பணி இடம்.....................

பணியின் பெயர்............... நாள்.......................

துறை ....

வரிசை எண்	பணிப் பண்புக் கூறுகள்	எண் புள்ளிகள்	மதிப்பீட்டுக் காரணம்
1.	உடல் முயற்சி	6	25 சதவீதம் தொடர்ந்த உடல் முயற்சி தேவை
2.	அபாயங்கள்	3	ஏற்படலாம்
3.	வேலை நிலைமைகள்	10	இரைச்சல் கிடையாது, சராசரி
4.	மேற்பார்வைத் தேவைகள்	2	இல்லை
5.	மற்றோருடைய பாதுகாப்புக்குப் பொறுப்பு	1	மிகவும் குறைவு
6.	இயந்திர சாதனங்களுக்கும், உற்பத்திக்கும் பொறுப்பு	2	ரூ. 2,000 வரை நட்டம் ஏற்படலாம்
7.	பொருள்களுக்கான பொறுப்பு	1	ரூ. 100க்கு மேல் போகாது
8.	மனம், மற்றும் பார்வை முயற்சி	7	விழிப்புணர்ச்சி தேவை
9.	அறிவு	4	இயந்திரங்கள், பொருள்கள் பற்றிய சராசரி அறிவு
10.	கல்வி	3	எழுதப் படிக்கத் தெரிந்தால் போதுமானது
11.	திறனும் தன் முயற்சியும்	6	சிறு தீர்மானங்களைச் செய்யவும் நிறைவேற்றவும் வேண்டும்.
12.	மனத்திறன்	3	குறைவானது
13.	கைத்திறன் மற்றும் நுட்பம்	4	நிச்சயம் தேவை
	மொத்த புள்ளிகள்	52	

(ADAPTED FROM: Scot, et. al Personnel Management Mcgraw-Hill 1954, P. 190)

பதின்மானப் புள்ளி முறையின் நன்மைகளாவன:

1. எளிமை (Simplicity) மற்ற இரு திட்டங்களைப் போலவே செயல்முறைக்கு எளிமையானது.

2. திட்ப நுட்பம் (Accuracy): பண மதிப்பின் பேரில் பண்புக் கூறுகள் மதிப்பீடு செய்யப்படாததால் இது அதிக அளவில் திருத்தமானதாக அமைகின்றது. ஆனால், மதிப்பீட்டு கொள்கையில் ஒரு நிலையான கொள்கையைப் பின்பற்றுதல் அவசியம்.

நிருவாகத்தினர், தன்னிச்சையாகப் பணி மதிப்பீட்டை உயர்த்தவும், தாழ்த்தவும் செய்ய இயலும் என்பது குறைபாடு எனலாம். இக் குறைபாடு ஏனைய முறைகளுக்கும் பொருந்தும்.

பண்புக் கூறுகள் ஒப்பீட்டு முறை (Factor Comparison Method)

இம்முறையில், ஊதிய விகிதங்கள் திருப்தியாகவுள்ள சில முக்கிய பணிகளை முன்னோடியாக எடுத்துக்கொண்டு, அவற்றிற்கு ஒரு மணிக்கு அளிக்கப்படும் ஊதியப் பணத்தை. அவற்றிற்குப் பொதுவான பணிப் பண்புகளிடையே தக்கவாறு வகுத்து ஒதுக்கப்படும். கீழ்க்கண்ட பண்புக் கூறுகளை இம்முறைக்குப் பயன்படுத்துதல் வழக்கம் :

1. கைத்திறன் (Skill)

2. முயற்சி (Effort)

3. பொறுப்பு (Resbonsibility)

4. வேலை நிலைமைகள் (Working Conditions) இவற்றின் அடிப்படையில் முக்கிய பணிகள் மதிப்பீடு செய்யப்பட்டு விட்டால், மற்ற பணிகளை மதிப்பீடு செய்வது எளிதாகிவிடும். ஏனைய பணிகளின் ஒவ்வொரு பண்புக் கூறினையும், முக்கிய பணிகளின் ஒவ்வொரு பண்புக் கூற்றுடன் ஒப்பிட்டுப்பார்த்து, அவற்றின் பணி நிலையினை நிச்சயித்து விடலாம். இவ்வாறு ஊதிய விகிதங்களின் பேரில், முதல் நிலைப் பணிகளையும், இதரப் பணிகளையும் மதிப்பீடு செய்த பிறகு, ஒவ்வொரு பண்புக் கூறுகளுக்கும் ஒதுக்கப்பட்ட பைசாக்களை (Pies), எண் புள்ளிகளாக (Points) மாற்றிவிடலாம். இம்முறையின் பொது விளக்கத்தைப் பின்வரும் அட்டவணைகள் காண்பிக்கின்றன :

அட்டவணை 1

பண்புக் கூறுகள் ஒப்பீட்டு முறை
(Factor Comparison Method)

பணிப் பண்புகளுக்கு ஒதுக்கப்பட்ட எண் புள்ளிகள்:

பணிப் பண்புகள்	கொதிகலம் செய்வோரின் உதவியாளர்	சரக்கு ஏற்றுபவர்	கைத்துணைக் கருவிகள் செய்பவர்	சாயமிடுபவர்	துணைப் பொறியாளர்
1. கைத்திறன்	9	10	30	30	15
2. மனத்திறன்	7	5	20	15	50
3. உடற்திறன்	30	30	15	20	15
4. பொறுப்பு	2	10	15	10	25
5. வேலை நிலைமைகள்	15	18	5	5	5
ஒரு மணி வேலைக்கான மொத்த எண்ணிக்கை	63	73	85	80	110

ADOPTED FROM Scot, *et*, al "Personnel Management," Mcgraw Hill, (1954) P. 190.

அட்டவணை 2

பணிகளின் தர நிலை (Grades)

புள்ளிகளின் வரிசை (Score Range)	தரநிலைகள் (Grades)
0 — 39	5
40 — 59	4
60 — 79	3
80 — 99	2
99 — 120	1

இம் முறையின் நன்மை குறைபாடுகள்

இம் முறையின் நன்மைகளாவன:

1. எளிமை (Simplicity) ஊதிய விகிதங்களின் அடிப்படையில் பணிப் பண்புக் கூறுகளை மதிப்பீடு செய்வது எளிது.

2. இசைவிணக்கம் (Flexibility) தனிப்பண்புகளுக்கு அளிக்கப்படும் எண் புள்ளிகளுக்கு எந்தவித உச்ச வரம்பும் இல்லாததால், மதிப்பீட்டுப்பணி எளிதில் கையாளத் தக்கதாக இருக்கும்.

குறைபாடுகள் : அவ்வப்போது ஊதிய விகிதங்கள் மாறும் பொழுது, மதிப்பீட்டுப் பணியிலும் மாறுதல்கள் அவசியமாகின்றது. மற்றும், ஊதிய விகிதங்களை மதிப்பீட்டிற்கு எடுத்துக் கொள்வது, பணிப் பண்புக் கூறுகளை உண்மையில் மதிப்பீடு செய்வதை தன்வயப் படுத்துதல் (Influence) கூடும்.

சில முன்னெச்சரிக்கைகள் (Precautions)

நிருவாகம் தன்னிச்சையாக உயர்த்தியோ, அல்லது தாழ்த்தியோ பணிகளை மதிப்பீடுகள் செய்யுமேயானால், அது மதிப்பீட்டின் நோக்கத்தையே குலைத்து விடுமாதலால் அதைத் தவிர்த்தல் அவசியமாகும். சரியாக மதிப்பீடுகள் செய்யப்பட்ட பணிகள் கூட தொழிலாளர்களால் நம்பப்படாவிட்டால், அது மறுமதிப்பீடு செய்யுமாறு கோறப்படலாம். எனவே, பணிகளின் உண்மையான பண்புக் கூறுகளைச் சரியான முறையில் எடை போடுவதில், மிகவும் கவனமாக இருத்தல் வேண்டும். மேலும், பணிகளும், பணிப் பண்புகளும் அவ்வப்பொழுது மாறிக் கொண்டே இருக்கும். அதற்கேற்றவாறு பணி மதிப்பீடுகளையும் மறுபரிசீலனை செய்தல் வேண்டும். இதற்கு பணி மேற்பார்வையாளர்கள், பணிகளில் ஏற்படும் மாறுதல்கள் பற்றியும், புதியதாக மேற்கொள்ளப்பட்ட பணிகளைப் பற்றியும், பணி மதிப்பீட்டுக் குழுவினற்கு (Panel) அவ்வப்பொழுது அறிவிக்க வேண்டும். இத்துடன் கூட, பணி மதிப்பீட்டுக் குழுவினரே, அவ்வப்பொழுது மறு சீராய்வை (Review) எடுத்துக் கொள்வதோடு, அவர்களால் செய்யப்பட்ட பணி மதிப்பீடுகளைப் பின் தொடர்ந்து (Follow-up) கவனித்து வருதல் வேண்டும். சில பணிகளுக்காக ஊதிய விகிதங்கள் உயர்த்தப்படும் பொழுதெல்லாம், அவை ஏனைய பணிகளின் மதிப்பீடுகளை எவ்வாறு பாதிக்கக்கூடும் என்பதையும் கவனித்தல் முக்கியம். பொதுவாக, நாட்டில் ஊதிய முடக்கங்கள் வரும் பொழுதும், தொழிலாளர்கள் பற்றுக்குறை நிலை வரும் பொழுதும், நிர்வாகத்

தினர் பணி மதிப்பீடுகளை வேண்டுமென்றே உயர்த்த நினைக்கலாம். இது தவிர்க்கப்படுதல் வேண்டும். இல்லாவிடில் பணி மதிப்பீடே செய்யத் தேவையில்லை.

பணி மதிப்பீட்டின் நன்மைகள்[1]

பணி மதிப்பீட்டின் நன்மைகள் பின்வருமாறு :

1. எல்லாப் பணிகளுடைய மதிப்புகளையும் (Relative value) ஒப்பீட்டடிப்படையில் அறிந்து கொள்ள முடிகின்றது.

2. பல துறைகளிலும் நடக்கும் ஒத்த பணிகளுக்கு ஒத்த ஊதியங்களை நிர்ணயம் செய்வதற்கு உதவுகின்றது.

3. ஊதியத் தகராறுகளைத் தீர்த்துக் கொள்வதிலும், அவற்றைத் தவிர்ப்பதிலும் துணை புரிகின்றது.

4. எல்லாப் பணிகளுக்கும் சரியான ஊதியங்களை நிச்சயிப்பதிலும், அவ்வூதியங்களைத் தர அளவுப்பாடு செய்வதிலும் உதவுகின்றது.

5. புதிய பணிகளை மதிப்பீடு செய்வதில் உதவுகின்றது.

6. பணிகளை தர அளவுப்பாடு செய்வதிலும் (Standardisation), அவற்றிற்கு விரிவான பணி விளக்கம் கொடுப்பதிலும் உதவுகின்றது.

7. தொழிலாளர்களிடையே ஒழுங்குணர்வை வளர்க்கின்றது.

8. பதவிக்கு அமர்த்துதல், பதவி மாற்றம் மற்றும் பதவி உயர்வு ஆகியவற்றை நல்ல அடிப்படையில் செய்ய ஏதுவாகயிருக்கும்.

9. ஊதியச் செலவுகள் மீது ஒரு நல்ல கட்டுப்பாடு ஏற்படும்.

10. பொதுவாக தொழிலாளர் அமைப்பு செம்மையடையும்.

[1] Scott, *et al* "Personnel Management" P. 188.

8. தொழிலாளர் ஊதியம்
(Remuneration of Workers)

தொழிலாளர் தங்களுக்குக் கிடைக்கும் ஊதியத்திற்காக உழைப்பைத் தருகின்றனர். ஊதியம் என்பது அவர்களது அடிப் படைத் தேவை. அவர்கள் ஊதியத்திற்காக மட்டுமே தங்கள் உழைப்பைத் தருகின்றனர் என்று கூறிட முடியாது. சில சமயங்களில் ஊதியம் குறைவாக இருப்பினும், தங்கள் பணி களில் கொள்ளும் பெருமிதத்தாலும், மனநிறைவாலும் அவர்கள் பணி செய்யத் தயங்கமாட்டார்கள். ஆனால், அத்தகையோரையும் மனம் உடையச் செய்யும் வகையில், நிருவாகத்தினர், ஆற்றல் குறைந்தோருக்கு அதிக ஊதியம் அளித்தால், அது ஒரு புரட்சியை உண்டாக்கிவிடும். தொழில் நிறுவனங்களில் தோன்றும் பல போராட்டங்களும் இது போன்ற தவறான ஊதியக் கொள்கை களினாலேயே ஏற்படுகின்றன. எனவே, ஊதியங்களும் ஊதியக் கொள்கைகளும் முறையான வழி முறைகளின் அடிப்படையில் தான் செயல்படுத்தப்பட வேண்டும். இதனால் தொழிலாளர் முதலாளிகள் போராட்டங்கள் குறைவு படுவதோடு, தொழிலாளர் ஒழுங்குணர்வு (Morale), கட்டுப்பாடு (Discipline) மற்றும் உழைப்புத்திறன் (Productivity) அதிகரிக்கும். இந்த ஒழுங்குணர்வும், கட்டுப்பாடும், தொழில் உற்பத்திக்கும், தொழில் அமைதிக்கும் மிகவும் இன்றியமையாதது என்பதை வலியுறுத்தத் தேவையில்லை. இருசாராரும் ஏற்றுக்கொள்ளும் ஊதியக் கொள்கையினால், நிருவாகத்தினர் ஊதியச் செலவை நல்ல முறையில் கட்டுப்படுத்தி, உற்பத்திச் செலவினையும் குறைக்க முடியும். இவ்வாறு இருபுறமும் ஏற்றுக் கொள்ளும் ஊதிய விகிதங்களையும் (Wage Rates), ஊதியக் கொள்கைகளையும் வகுத்தல் என்பது அவ்வளவு எளிதானதல்ல.

முழுதும் தழுவிய ஊதியக் கொள்கையை வகுத்தல் (Determining the overall wage Policy)

ஊதியக் கொள்கையை எவ்வாறு தீர்மானிப்பது என்பதை நாம் ஆராயுமுன், நடைமுறையில் பயன்படுத்தப்படும் சொற் றொடர்களின் (Terms) பொருளினைத் தெரிந்து கொள்ளுதல் அவசியம். அவையாவன :

1. பண ஊதியம் (Money wage) இது தொழிலாளர்களுக்கு அளிக்கப்படும் ஊதியத் தொகையைக் குறிக்கின்றது.

2. உண்மையான ஊதியம் (Real wage) இது தொழிலாளர்கள் பெறும் ஊதியத்தைக் கொண்டு பொருள்கள் வாங்கும் சக்தியைக் குறிக்கின்றது.

3. வாழ்வூதியம் (Living wage) இது தொழிலாளர்களின் வாழ்க்கைத் தேவைக்கு ஏற்றவாறு அவர்களது ஊதியம் இருத்தல் வேண்டும் என்ற கொள்கையில் தோன்றியதொன்றாகும்.

4. குறும ஊதியம் (Minimum wage) இது பொதுவாகச் சட்ட முறையில், அரசினரால் வகுக்கப்பட்ட குறும ஊதிய விகிதங்களைக் குறிக்கின்றது.

5. நியாயமான ஊதியம் (Fair wage) ஊதிய விகிதங்கள் தொழிலாளர்கள் காலநிலை வகையில், விரும்பி ஏற்றுக்கொள்ளத் தக்கதாக இருத்தல் வேண்டும் என்பதனை இது குறிக்கின்றது.

6. நடைமுறை ஊதியம் (Going wage) ஒரு குறிப்பிட்ட பகுதியிலும், மற்ற தொழிற்சாலைகளிலும் நடைமுறையில் கொடுக்கப்பட்டு வரும் ஊதியத்தை இது குறிக்கின்றது.

தொழிலாளர்களுக்குப் பண ஊதியத்தை விட, தங்கள் வாழ்க்கைத் தரத்தைப் பாதிக்காமல் இருக்கும் உண்மையான ஊதியமே (Real wage) முக்கியமானது. முன்பு மாதம் ரூ. 100 ஊதியமாகப் பெற்று ரூ. 80 செலவில் குடும்பத்தை நடத்தி வந்த ஓர் ஊழியர், தற்பொழுது ரூ. 300 ஊதியம் கிடைத்தும் பற்றாக் குறையில் அவதிப்படும்பொழுது, மும்மடங்காக அதிகரித்த பண ஊதியம் அவருக்கு மகிழ்ச்சியை அளிக்காது. தற்கால விலைவாசிகளுக்குத் தகுந்தவாறு உண்மையான ஊதியத்தையே அவர்கள் எதிர்பார்ப்பார். இவ்வூதியம் அவருக்குக் கிடைத்தால் ஒழிய அவர் தனது பணியில் முழுத் திறமையுடன் ஈடுபட மாட்டார். எனவே, நிருவாகத்தினர், உண்மையான ஊதியங்களை அளிப்பதில் கவனம் செலுத்துதல் வேண்டும். இதற்கு, நிருவாகத்தினர் பொதுநிலைக் கணிப்பீட்டின் படியான வாழ்க்கைச் செலவு (Cost of Living) ஏற்றங்களுக்கு ஏற்ப, ஊதிய விகிதங்களை மாற்றி அமைத்துத் தொழிலாளர் பெறும் பண ஊதியம் அவர்களது வாழ்வூதியமாக (Living wage) அமையுமாறு பார்த்துக் கொள்ள வேண்டும்.

தொழிலாளர் ஊதியமானது, நேர்மையான, மற்றும் நியாயமான (Just and Fair) ஊதியமாக இருத்தல் வேண்டுமென்று பலர் பரிந்துரைக்கின்றனர். ஆனால், நேர்மையான மற்றும் நியாயமான ஊதியம் எது என்பது ஒரு விவாதத்திற்குரிய பொருளாகும். 16 குழந்தைகளைக் கொண்ட ஒரு தொழிலாளிக்கு அவருடைய குடும்பத்தை அவரது சமூக நிலைக்கு ஒத்த வாழ்க்கைத் தரத்துடன் நடத்திச் செல்வதற்கு ஆகும் வாழ்வூதியத்தைக் கொடுப்பது என்பது நேர்மையானதாகவும், விரும்பத்தக்கதாகவும் இருக்கலாம். ஆனால், இத்தகைய ஊதியம் அளிப்பது என்பது ஒரு பொதுவுடைமை அரசால் கூட (Communist Government) இயலாது. எனவே, ஒரு தனிப்பட்ட தொழில் அதிபர், ஒவ்வொரு தொழிலாளிக்கும் அவரவர் குடும்பத் தேவைகளுக்கேற்றவாறு, வெவ்வேறு நியாயமான ஊதியங்களைக் கொடுத்தல் முடியாது. அவர் கொடுக்கும் ஊதியமானது தொழிலாளியால் அவர் அடையும் பயனின் மதிப்பைப் பொருத்துதான் அமையும். அவரது கொடுக்கும் சக்தியையும் (Capacity) கவனிக்க வேண்டும். முதலில், 'கொடுப்போரின் சக்திக்கும் (Capacity) உழைப்போரின் தேவைக்கும் (Needs) ஏற்ற ஊதியங்கள்' கொடுத்தல் வேண்டும் என்று கூறிவந்த பொதுவுடைமை நாடுகள் கூடத், தற்பொழுது, உழைப்போரின் உழைப்புத் திறனுக்கும் (Productivity), கொடுப்போரின் சக்திக்கும் (Capacity) ஏற்ற ஊதியம்' என்ற முடிவிற்கு வந்துவிட்டன. எனவே, உழைப்புத் திறனுக்கும், கொடுக்கும் சக்திக்கும் தொடர்பு இல்லாத ஊதியங்கள் நேர்மையான, நியாயமான ஊதியங்களாக இருக்க முடியாது. தொழிற்சங்கங்கள் தங்கள் பேரம் பேசும் சக்தியால் (Bargaining power) இத்தகைய தொடர்பில்லாத ஊதிய விகிதங்களைத் தொழிலதிபர்கள் மேல் சுமர்த்துவார்களேயானால், அது தொழிலாளர் வேலைப் பாதுகாப்பையே (Job Security) பாதித்துவிடும். தொழிற்சாலைகளையே மூடிவிட வேண்டிய நிலைமையும் ஏற்படலாம்.

ஆகையால், நேர்மையான மற்றும் நியாயமான ஊதியம் என்பதை, பங்குநர்களும் (Share Holders), சமூகமும் (Community), நுகர்வோரும் (Consumers), தொழிலாளர்களும் விரும்பி ஏற்றுக் கொள்ளக்கூடிய ஊதியம் என்று மட்டும் நாம் எடுத்துக்கொண்டால் போதுமானது.

இந்தக் கண்ணோட்டத்தில், நாம் ஊதியக் கொள்கையினை அணுகும் பொழுது, தொழிலாளர்களுக்கு நடைமுறை ஊதியம் (Going wage) அல்லது சட்டபூர்வமான குறும ஊதியத்தை

(Minimum wage) மட்டும் கொடுப்பது விரும்பத்தக்கதல்ல. தொழிலாளர்களுடைய உழைப்புத்திறன் (Productivity) மிகை யாகவும், அவர்களது வாழ்க்கைத் தரம் மிகக் கீழ்நிலையிலும் இருக் கும்பொழுது, அவர்களுக்கு உழைப்புத் திறனுக்கு ஏற்ற ஊதியங் களை அளிப்பது ஒன்றே நேர்மையானதும், நியாயமானதுமாக அமையும்.

ஊதியக்கொள்கைத் தீர்மானம்

தொழிலாளர் ஊதியக் கொள்கைகளைத் தீர்மானிப்பதில் தொழிலாளர் தரவு மற்றும் தேவை (Supply and Demand), பொதுநிலைக் கணிப்பீட்டின்படியான வாழ்க்கைச் செலவு (Cost of Living), மற்றும் தொழிலாளர் உழைப்புத்திறன் (Productivity) ஆகிய மூன்று காரணக் கூறுகளும் (Factors) அடித்தளங்களாக அமைகின்றன. ஏனைய காரணக் கூறுகள் பின்வருமாறு :[1]

1. கம்பெனியின் ஊதியக் கொள்கையானது, புதிய தொழி லாளர்களைத் தேர்ந்தெடுக்கும் பணியினை (Recruitment) எளிதாக் குவதாகவும், தொழிலாளர் ஒழுங்குணர்வை (Morale) பராமரிப் பதிலும், தொழிலாளர் பரிமாற்றத்தை (Labour Turnover) மட்டுப் படுத்துவதிலும் நிருவாகத்தினருக்குக் கைகொடுப்பதாகவும் இருத்தல் வேண்டும்.

2. மிகையான ஊதியங்களால் மட்டும் தொழிலாளர்களைச் செயல் நோக்கம் உடையவர்களாக மாற்றிவிடுதல் என்பது முடியாது. தகுந்த ஊதியக் கொள்கைகளோடு, தகுந்த பணி மதிப்பாய்வும் (Job Evaluation) செயல் நிறைவேற்ற மதிப்பாய்வும் (Performance Review), பதவி உயர்வுக் கொள்கைகளும் சேர்ந் தால்தான் தொழிலாளர்களுக்குச் செயல் நோக்கம் கற்பித்தல் முடியும்.

3. பெரிய நிறுவனங்கள் பொதுமக்களோடு நல்ல தொடர்பை வளர்த்துக்கொள்வதற்காகவும், நிறுவனத்திற்கு நற் பெயரைத் தேடிக் கொள்வதற்காகவும் அதிகமான ஊதிய விகிதங் களை அளிக்கத் தீர்மானிக்கக் கூடும்.

4. தொழிற்சங்கங்கள் வலுவாயுள்ள இடங்களில், அதிக மான ஊதிய விகிதங்களை அளிக்குமாறு நிறுவனங்கள் வற்புறுத் தப்படலாம். தொழிற்சங்கங்கள் இல்லாத நிறுவனங்களும் கூடத் தொழிற்சங்கங்கள் ஏற்படாமலிருக்கும் பொருட்டு அதிக ஊதியங் களைக் கொடுக்கத் தீர்மானிக்கலாம்.

[1] Struss and sayles: "personnel. The Human problems of Management" prentice-Hall, India, pp· 598 and 599.

5. தொழிலில் உள்ள போட்டிக்குத் (Competition) தகுந்தவாறு, ஊதியங்கள் மிகையாகவோ அல்லது குறைவாகவோ இருக்கலாம். போட்டிகள் அதிகமாக இருக்கும் பொழுது அதிக ஊதியம் கொடுத்துச் சரக்குகளை அதிக விலைக்கு விற்பது என்பது முடியாது. விற்பனை முற்றுரிமை (Monopoly) இருக்கும்பொழுது அதிக ஊதியம் கொடுப்பதால் நட்டம் வராமல் பார்த்துக்கொள்ளுதல் முடியும்.

6. இலாப வாய்ப்புக்கள் (Profitability) அதிகமாய் உள்ள ஒரு கம்பெனி கொடுக்கும் அதிக ஊதிய விகிதங்களைப் போல, நட்டத்தில் இயங்கிக்கொண்டிருக்கும் மற்றொரு கம்பெனியால் கொடுக்கமுடியாது. முன்னர் குறிப்பிட்ட கம்பெனி அளிக்கும் ஊதிய விகிதங்களைப் பிந்திய கம்பெனியும் அளிக்கவேண்டுமென்று சமூகமும் (Community), தொழிலாளரும் கூட நினைக்கமாட்டார்கள்.

7. பணி உறுதிமிக்க நிறுவனங்கள் (Stability); பணி நிலையில்லாததும், அடிக்கடித் தொழிலாளர்களைப் பணியிலிருந்து நிறுத்தி வைப்பதும் (Lay-off) செய்யும் நிறுவனங்களை விடக் குறைந்த ஊதியங்களைக் கொடுக்கலாம்.

8. இலவச காப்புறுதி (Insurance), ஊதியத்தோடு கூடிய விடுமுறைகள், போனசு, (Bonus), மிகை நேர ஊதியம் (Over-time pay), ஓய்வுகால ஊதியம் (Pension), இலவச மருத்துவ வசதிகள் போன்ற சலுகைகளை (Fringe Benefits) தொழிலாளர்களுக்கு அளிக்கும் கம்பெனிகள் தங்கள் தொழிலாளர் ஊதியச் செலவில் சுமார் மூன்றில் ஒரு பங்கினை இவற்றிற்காகச் செலவிடுகின்றன.[1] இத்தகைய கம்பெனிகள் அதிக ஊதியங்களைக் கொடுக்கத் தேவையில்லை. ஒத்த பணிகளுக்கு ஒத்த ஊதியம் என்ற தத்துவத்தை இங்கு பின்பற்ற முடியாது.

9. சென்னை, பம்பாய், கல்கத்தா என பல இடங்களிலும் தொழிற்சாலைகளை உடைய ஒரு பெரிய கம்பெனி, எல்லா இடங்களிலும் உள்ள தொழிலாளர்களுக்கும் ஒரே ஊதிய விகிதத்தை ஒரு குறிப்பிட்ட பணிக்கு அளித்தல் முடியாது. அவ்வவ்விடங்களின் பொதுநிலைக் கணிப்பீட்டின்படியான வாழ்க்கைச் செலவிற்கும் (Cost of Living), நடைமுறையிலுள்ள ஊதியங்கள் (Going wages), மற்றும் போட்டிகள் (Competition) முதலானவற்றிற்கும் தகுந்தவாறு வெவ்வேறு ஊதியங்களை அளிக்க வேண்டும்.

[1] Ibid: P. 709

10. பணிகள் ஒன்றாக இருப்பினும் எந்த இரண்டு கம்பெனிகளிலும் அவை ஒரே விதமான வேலை நிலைமைகளில் (Working Conditions) செய்யப்படும் என்பது அரிதாகும். ஒன்றில், நல்ல பணிப் பாதுகாப்பும் (Job Security), நல்ல மேற்பார்வையும் (Supervision) இதரச் சலுகைகளும் கிடைக்கலாம். மற்றொன்றில் இவை நேர்மாறாக இருக்கலாம். எனவே, இவ்விரண்டு கம்பெனிகளும் ஒரே ஊதிய விகிதத்தைக் கொடுக்கத் தேவையில்லை.

ஊதிய வழங்கீடுத் திட்டங்கள் (Wage Payment Plans)

ஊதிய வழங்கீடுத் திட்டங்கள், தொழிலாளர்கள் எளிதில் புரிந்து கொள்ளக் கூடியதாயும், அதிக எழுத்தாயச் செலவுகள் (Clerical Costs) பிடிக்காததாயும், மாறும் நிலைகளுக்கு ஏற்ப எளிதில் திருத்தி அமைத்துக் கொள்ளக் கூடியதாயும் (Flexible) இருத்தல் வேண்டும். தனிப்பட்ட தொழிலாளியின் உழைப்புத் திறனுடன் (Productivity), ஊதிய விகிதங்கள் இணைக்கப் படுவதோடு, குறும ஊதியத்திற்கு உத்தரவாதம் (Guarantee) அளிப்பதாகவும் இருத்தல் வேண்டும். ஊதியமானது, பொதுவாக உற்பத்தியின் அடிப்படையில் அளிக்கப்படுவதாக இருப்பது நல்லது.

ஒரு புதிய ஊதியத் திட்டத்தைக் கொணர்வதற்கு முன், நிருவாகத்தினர் அத்திட்டத்திற்குத் தொழிலாளர் ஒப்புதலைப் பெறுவதோடு, அத்திட்டம் தொடர்புடைய எல்லோரின் நலத்தினையும் காப்பதாக உள்ளதா என்பதையும் கவனித்தல் வேண்டும். ஊதியத் திட்டத்தால் நுகர்வோர் (Consumers), பங்குநர்கள் (Shareholders), பணியாளர், மற்றும் பொதுமக்கள் நலம் பாதிக்கப்படுதல் கூடாது. நுகர்வோருக்குப் பொருள்கள் நேர்மையான விலைகளில் கிடைக்க வேண்டும்; பங்குநர்களுக்கு முதலீட்டிற்கு ஏற்ற இலாபம் கிடைக்க வேண்டும்; தொழிலாளர்களுக்கு அவர்களுடைய உழைப்பிற்கும், வாழ்க்கைச் செலவிற்கும் ஏற்ற ஊதியம் கிடைக்கவேண்டும். இவை அனைத்தும் ஒருங்கே அமையப்பட்ட ஒரு நல்ல திட்டத்தைத் தேர்ந்தெடுப்பதற்கு மிகுந்த திறனாய்வு (Judgment) தேவை. தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட ஊதியத் திட்டம் எவ்வாறு தொழிலாளர்களுடன் நல்லுறவை வளர்ப்பதற்கு உதவும் என்பதையும், உற்பத்தி மற்றும் வேலைகளின் பண்புத் தரத்தை எவ்வாறு பாதிக்குமென்பதையும் எப்பொழுதும் மனதில் கொள்வது அவசியம்.

ஊதியத் திட்டங்கள் தொழிலின் தன்மைக்கு ஏற்பவும், நிருவாகத்தினர் மற்றும் தொழிலாளர்கள் விருப்பத்திற்கேற்பவும் மாறுபடும். பொதுவாக எல்லோரும் பின்பற்றும் திட்டங்கள் நேரக் கூலித் திட்டங்களாகவோ (Time wage) அல்லது விளைபயன் கூலித் திட்டங்களாகவோ (Payments by Results) அமைகின்றன.

நேரக்கூலித் திட்டம்தான் மிகப் பழைமையான தொன்றாகும். இத் திட்டத்திலும், விளை பயன்கூலித் திட்டத்திலும் பல வகைகள் உள்ளன. இவற்றைத் தவிர, ஊக்கக்கூலி, முறைகளும் (Incentive wage Systems), பணியுடன் இணைந்த போனசு (Task and Bonus) திட்டங்களும் உள்ளன. சில முக்கியமான திட்டங்கள் வகைப் படுத்திக் கொடுக்கப் பட்டுள்ளதை அட்டவணை 1 இல் காணலாம்.

அட்டவணை 1

ஊதியத் திட்ட வகைகள்

திட்டம்	வகைகள்
1. நேரக்கூலி (Time-Wage)	1. நேரடி நேரக் கூலித் திட்டம் (Straight time wage) 2. பன்முக நேரத் திட்டம் (Multiple time plan) 3. மதிப்பிடப்பட்ட நாட்பணித் திட்டம் (Measured day work)
2. அளவிற்கேற்ப கூலி (Piece-Wage)	1. நேரடி விளை பயன் அல்லது 100 சதவீத நேரமிகை திட்டம் (Straight piece-work or 100 per cent time premium plan) 2. டெய்லரின் விளைபயன் விகிதத்திற் கேற்ப வேறுபடும் கூலித் திட்டம் (Taylor's differential piece-rate) 3. மெர்ரிக் பன்முக விளைபயன் கூலித் திட்டம் (Merrick multible piece-rate)
3. ஆதாயத்தில் பங்கு பெறும் திட்டங்கள் (Gain-Sharing Plans)	1. ஆல்சி மிகை ஊதியத் திட்டம் (Halsey premium plan) 2. ரோவன் திட்டம் (Rowan plan) 3. பிடாக்ஸ் முறை (Bedaux System) 4. எமர்சன் திறமைத் திட்டம் (Emerson Efficiency plan) 5. காண்ட் பணி மற்றும் போனசு திட்டம் (Gantt Task and Bonus plan)

நேரக் கூலி (Time wage)

நேரக் கூலி என்பது தொழிலாளர்களுக்கு ஒரு குறிப்பிட்ட நேர — அது ஒரு மணி, ஒரு நாள், ஒரு வாரம் அல்லது ஒரு மாதம் ஆகவிருக்க, வேலைக்கு இவ்வளவு ஊதியம் என்று கொடுப்ப தாகும். ஒவ்வொரு தொழிலாளர், செய்யும் வேலை அளவை மதிப்பிட இயலாத போதெல்லாம் தொழிலாளர் ஊதியம் இம் முறையில் வழங்கப்படுகின்றது. நேரக்கூலிக்கும், தொழிலாளர் களுடைய தனிப்பட்ட உழைப்புத் திறன், மற்றும் வேலையின் தரத்திற்கும் எவ்வித தொடர்பும் கிடையாது. நேரக்கூலி பொது வாக ஒரு மணிநேரத்திற்குரிய விகிதத்திலேயே (Hourly Rate) கணக்கிடப்படுகின்றது. ஒரு தொழிலாளர் பணி செய்த நேரம் 'T' எனவும், ஒரு மணி நேரத்திற்கான ஊதியத்தை 'R' எனவும், கூடுதல் ஊதியத்தை 'E' எனவும் கொண்டால், அத் தொழி லாளியின் ஊதியம்:

$$E = T \times R.$$

இவ்வாறு தொழிலாளர்களுக்குத் தினக்கூலி கொடுக்கப் பட்டா லும், அவர்களிடமிருந்து, தினமும் ஒரு குறிப்பிட்ட குறைந்த அளவு உற்பத்தியினை நிருவாகம் எதிர்பார்க்கின்றது. இவ்வுற் பத்தியைச் செய்ய முடியாத தொழிலாளர்கள் விரும்பப் பட மாட்டார்கள். எல்லோருக்கும் உறுதியான சம ஊதியம் கிடைப் பதால் தொழிலாளரும், தொழிற்சங்கங்களும் இத்திட்டத்தைப் பெரிதும் வரவேற்கின்றனர். இத்திட்டத்தைச் செயல்படுத்துவது எளிதாகவும், அதிக எழுத்தாயச் செலவுகள் (Clerical Costs) இல் லாமலும் இருத்தலால், நிருவாகத்தினரும் இத்திட்டத்தையே பெரிதும் விரும்புகின்றனர். மேலும். அடியிற் கண்ட காரணங் களுக்காகவும், நேர அடிப்படையில் ஊதியம் கொடுப்பது, அவசிய மாகின்றது:

1 ஒரு நாளில் ஒரு தொழிலாளி செய்யக் கூடிய பணியின் அளவை (Day's work) மதிப்பிட முடியாமை.

2. பலதரப்பட்ட வேலைகளை அவ்வப்பொழுது செய்ய வேண்டிய நிலைமை (Unstandardised work).

3. தொழிலாளரின் உழைப்புக்கும் (Efforts) உற்பத்திக்கும் தொடர்பு இல்லாமை.

4. உற்பத்தியின் எண்ணிக்கையைவிட அவற்றின் தரம் நன்ருக இருக்க வேண்டியதின் அவசியம்.

5. வேலைத் தாமதங்கள் அடிக்கடி உண்டாகும் நிலைமை.

6. வேலையைச் செய்வதில் புதுப்புனைவுத் திறனும் (Ingenuity) திட்டமிடுதலும் (Planning) தேவைப்படுதல்.

7. ஒரே மாதிரியான வேலைகளை திரும்பத் திரும்பச் செய்ய வேண்டிய நிலையில்லாதிருத்தல் (Non-Repetitive work).

8. பயிற்சியும், திறமையும் கொண்ட தொழிலாளர்களை, அவர்களுக்குப் போதுமான வேலைகள் இல்லாத காலத்திலும், பணியில் வைத்துக்கொள்ள வேண்டிய அவசியம்.

9. செய்யவேண்டிய பணிகள் அதிகக் கைத்திறனும், நுட்பமும் வாய்ந்தனவாகவோ, அல்லது கைத்திறன் தேவையில்லாத பணிகளாகவோ இருத்தல்.

10 தொழிற்சாலைப் பணிகள் ஆணைபெற்று செய்யும் பணிகளாகவோ (Job Orders) அல்லது சிறு சிறு பணிகளாகவோ (Small odd Jobs) இருத்தல்.

நேரக்கூலித் (Time wage) திட்டத்தின் சிறப்புக்கள்

நேரக்கூலித் திட்டத்தின் சிறப்புத் தன்மைகளாவன:

1. வேலையின் தரம் (Quality) ஒருபொழுதும் குறைவுபடாது. தொழிலாளர்கள் தங்கள் முழுத் திறமையையும் காண்பித்துத் தங்கள் பணிகளை நிறைவேற்றுவர்.

2. இத் திட்டத்தைப் பராமரிப்பதும், ஊதியங்களைக் கணக்கிடுவதும், மிக எளிமையானது. அதிக எழுத்தாயச் செலவுகள் (Clerical costs) இல்லாதது.

3. தொழிலாளர்களுக்கு அன்றாட ஊதியம் உறுதியாகக் கிடைப்பதால், அவர்கள் தங்களுடைய வாழ்க்கை வரவு செலவுத் திட்டப் பட்டியலை (Budget) ஊதியத்திற்குத் தகுந்தவாறு வகுத்துக் கொள்ள முடியும். இயந்திரம் பழுதடைதல், விசை தடைப்படல் (Power Failure) போன்ற காரணங்களால் வேலை தடைப்பட்டாலும், தொழிலாளர்கள் ஊதியம் பாதிக்கப் படுவதில்லை.

4. எல்லோருக்கும் சம ஊதியம் அளிக்கப்படுவதால் தொழிற் சங்கங்கள் இத்திட்டத்தைப் பெரிதும் வரவேற்கின்றன. தொழிலாளர்களிடையேயும் ஊதியங்கள் காரணமாக மனவேறுபாடுகள் தோன்றுது.

5. தொழிலாளர்களுக்குப் பணி ஒதுக்குவதில் கண்காணிகள் (Foremen) எந்தவித ஓரவஞ்சனையும் (Partiality) காட்டிட முடியாது.

நேரக்கூலித் திட்டத்தின் குறைபாடுகள்

1. திறமையுள்ளோர் மற்றும் திறமைக் குறைவானோர் ஆகிய இரு சாராருக்கும் ஒரே ஊதியமே அளிக்கப்படுவதால், திறமையுள்ளோர் மனச் சோர்வு அடைவர். நாளடைவில் அவர்களும், தங்கள் முழுத் திறமையுடன் வேலையைச் செய்ய மாட்டார்கள். (மதிப்பிடப்பட்ட நாள் வீதத் திட்டம் (Measured Day Rate) இக் குறைபாட்டினை நீக்கப் பயன் படுத்தப் படுகின்றது).

2. தொழிலாளர் ஊதியச் செலவு ஒரு சீரானதாக இருத்தல் கடினம். இது உற்பத்திச் செலவுக் கணக்குகளைப் பாதிப்பதோடு, ஒப்பந்தப் புள்ளி (Tender) முறையில் சரக்குகள் விற்பனை செய்வதையும் இயலாததாக்கி விடும்.

3. சரியான மேற்பார்வை இருந்தாலொழிய, தொழிலாளர்கள் தங்கள் பணிகளைச் சரியாகச் செய்வார்கள் என்பது அரிது. இது மேற்பார்வைச் செலவையும், அதனால் உற்பத்திச் செலவையும் அதிகரிக்கும். உற்பத்தியும் ஒரு சீராக இராது.

4. உறுதியான (Guaranteed) ஊதியம் கிடைப்பதால் முயற்சியுடன் உழைப்பதற்கு தொழிலாளர்கள் முன்வருவதும் கடினம்.

5. வேலைகள் குறைவாக இருக்கும் காலங்களில், தொழிலாளர்கள் வேலைகளைச் செய்து முடிக்காமல், வேண்டுமென்றே கால நீடிப்புச் செய்வர்.

எனவே, நேரக் கூலித் திட்டம் சில குறிப்பிட்ட பணிகளுக்கு மட்டிலுந்தான் பயனுடையதாக இருக்கும். உற்பத்திக்கும், ஊதியத்திற்கும் நேரடித் தொடர்பு இல்லாததால் இவ்வூதியத் திட்டத்தின் வெற்றிக்கு தக்க மேற்பார்வையும், நிலையான (Regular) ஊதிய மறு சீராய்வும் (Review) இன்றியமையாததாகின்றது.

பன்முக நேரக்கூலித் திட்டம் (Multiple Time Plan)

சாதாரண நேரக்கூலித் திட்டத்தை ஊக்க ஊதியத் திட்டமாக (Incentive Wage System) மாற்றுவதற்கு இது ஒரு எளிய வழியாகும். இத்திட்டத்தின்படி, நிர்ணயிக்கப்பட்ட உச்ச அளவிற்கு

(High Task) உட்பட்ட உழைப்பிற்கு ஒரு ஊதிய வீதமும், அதற்கு மேற்பட்ட உழைப்பிற்கு சற்று கூடுதலான ஊதிய வீதமும் நிர்ணயிக்கப்படும். இரண்டிற்கு மேற்பட்ட வீதங்களையும் நிச்சயித்துக் கொள்ளலாம். உச்ச அளவிற்கு மேற்பட்ட உற்பத்தித் திறனுக்கு அளிக்கப்படும் ஊதியம் குறைந்தது 20 சதவீதமாவது அதிகமாக இருத்தல் அவசியம் எனக் கருதப்படுகின்றது.[1] இம்முறையில் தொழிலாளர் ஊதியம், நிச்சயிக்கப்பட்ட உச்ச அளவிற்கு உட்பட்ட உற்பத்திக்கு சாதாரண வீதத்திலும், அதற்கு மேற்பட்ட உற்பத்திக்கு அதிக வீதத்திலும் கீழ்க்கண்டவாறு கணக்கிடப்படும்.

பணி நேரம்	...	N
ஒரு மணி நேரத்திற்கான ஊதியம்	...	R
உச்ச அளவிற்கு மேற்பட்ட உற்பத்திக்கு அளிக்கப் பட வேண்டிய ஊக்க ஊதியப் பின்னம்		1.25

(i) உச்ச அளவிற்கு உட்பட்ட உற்பத்திக்கான ஊதியம் $E = RN$

(ii) உச்ச அளவிற்கு மேற்பட்ட உற்பத்திக்கான ஊதியம் $E = 1.25 \times RN.$

இத்திட்டமானது, ஒரு குறிப்பிட்ட அளவு உற்பத்தி உறுதியாகக் கிடைக்கத் தேவைப்படும் பணிகளுக்கு மிகவும் சிறந்தது. ஆனால், பெருமளவில் தொழிலாளரை ஊக்குவிக்கும் ஒரு ஊதியத் திட்டம் என்று கூறமுடியாது.

மதிப்பிடப்பட்ட நாள் ஊதியத் திட்டம் (Measured Day Work)

இதுவுமொரு ஊக்க நாள் ஊதியத் திட்டமே. இத் திட்டமானது பணி மதிப்பீடு (Job Evaluation) மற்றும், தொழிலாளர் தகுதி மதிப்பீட்டின் (Merit Rating) அடிப்படையில் செயல்படுத்தப்படுகின்றது. பணி மதிப்பீடானது (i) தொழிலாளர் கைத்திறன் (Skill); (2) புத்திக் கூர்மை (Mental Alertness); (3) உடல் உழைப்பு (Physical Effort); (4) பொறுப்பு (Responsibility);

[1] Alford, L. P.· Ed· "Production Hand Book" Ronald Press, N.y.p.191

(5) வேலைநிலைமைகள் (Working Conditions) ஆகியவற்றின் அடிப்படையில் செய்யப்படுகின்றது.[1] தொழிலாளர்களுடைய தகுதி மதிப்பீட்டிற்கு எடுத்துக்கொள்ளப்படும் காரணக் கூறுகளில் (Factors) சில பின்வருமாறு :

1. உற்பத்தி அளவு (Quantity of Production)
2. உற்பத்தியின் தரம் (Quality of Production)
3. பலதுறைப் புலமை (Versatality)
4. நம்பத்தக்க பண்பு (Dependability)
5. சேவைக் கால அளவு (Length of Service)

மேற்கண்ட இரு மதிப்பீடுகளின் முடிவின் பேரில் அடிப்படை ஊதிய வீதம் ஆறில் ஒரு பங்கு முதல் மூன்றில் ஒரு பங்கு வரை உயர்த்தப்படுகின்றது.[2] எனவே, இந்த ஊக்க ஊதியத் திட்டம் தொழிலாளர்கள் ஆட்சி ஆற்றலுக்கு உட்பட்ட காரணக்கூறுகளின் அடிப்படையில் அமைந்துள்ளது எனலாம். தொழிலாளர் தகுதி மதிப்பீடுகளின் அடிப்படையில் அவ்வப்பொழுது ஊதிய விகிதங்களை உயர்த்தியும், தாழ்த்தியும் மாற்றி அமைத்துக் கொள்வது எளிதானது. பணி மதிப்பீடு ஊதியத்திற்குத் தகுதி பெறாத ஊழியர்களுக்கு, அடிப்படை வீதத்தில் (Base Rate) ஊதியம் கொடுக்கப்படும். இவ்வடிப்படை ஊதியம், பணி மதிப்பீட்டு ஊதியத்தில் 75 சதவீத முதல் 85 சதவீதம் வரை இருக்கும்.[3] எல்லோருக்கும் சம ஊதியம் என்றில்லாமல். தகுதியின் அடிப்படையில் ஊதியம் கொடுக்கப்படுவதால், உற்பத்தி அதிகரிக்கும். அதே நேரத்தில் தகுதி குறைந்தோர்க்கு அடிப்படை ஊதியமும் உறுதி செய்யப்படுகின்றது. இத்திட்டத்தில் தொழிலாளர் ஊதியச் செலவினை முன் உறுதி செய்து கொள்வதும் எளிது.

எனவே, இத்திட்டம் நல்லமுறையில் செயல்படுவதற்கு, பணி மதிப்பீடும், தொழிலாளர் தகுதி மதிப்பீடும் கவனத்துடன் செய்யப்படுவதோடு, இம் மதிப்பீடுகளை, மாறும் நிலைகளுக்கு ஏற்ப திருத்தி அமைத்துக்கொள்ளுவதும் இன்றியமையாததாகின்றது. தகுதி மதிப்பீட்டிற்கு எடுத்துக்கொள்ளும் போலித் தோற்றமான காரணக் கூறுகளை (Illusive Factors) மதிப்பீடு செய்வதும்

[1] அத்தியாயம் 7ல் பார்க்கவும்.

[2] *Ibid* : P. 1189.

[3] Kimbal & Kimbal : "Principles of Industrial Organisation" (Allied pacific), P.411.

எளிதல்ல. அவ்வப் பொழுது, தனி மதிப்பீடுகளை மறு ஆய்விற்கு எடுத்துக்கொள்வது. தொழிலாளர் மனதில் ஒருவித அச்சத்தை ஏற்படுத்தக்கூடும். இவ்வச்சத்தைப் போக்குவதற்கு, தகுதி மதிப்பீடுகளை (Merit Ratings), ஒரு குறிப்பிட்ட காலத்திற்கு ஒரு முறை செய்வதற்குப் பதிலாக, தேவையான நிலைகளில் மட்டில் மறு ஆய்வு செய்யும் முறை (Revision by Exception) சிறந்ததெனக் கருதப்படுகின்றது.[1] எனவே, இந்தத் திட்டம் எல்லோருக்கும் பொருந்துவதாகவோ அல்லது எளிமையாகவோ உள்ள ஒரு திட்டமில்லை என்று துணிந்து கூறலாம்.

அளவிற்கேற்ப கூலி (Piece Wage)

தொழிலாளர்கள், அவர்கள் செய்யக்கூடிய பணிக்காகவே தொழிற்சாலையில் அமர்த்தப்படுகின்றனர். எனவே, அவர்கள் தொழிற்சாலையில் செலவிடும் நேரத்தின் அடிப்படையில் ஊதியம் கொடுக்காமல், அவர்கள் செய்யும் பணி அளவின் அடிப்படையில் ஊதியம் அளிப்பதே சிறந்ததாகும். இவ்வாறு, தொழிலாளர்களின் உழைப்புத் திறனின் அடிப்படையின் பேரில் ஊதியம் கொடுக்கும் முறைதான் ''அளவிற்கேற்ப கூலித்'' திட்டமாகும். ஊதியம் உற்பத்தியின் அடிப்படையில் கொடுக்கப்பட்டாலும், ஒவ்வொரு தொழிலாளியும் தன் பணிகளை ஒரு குறிப்பிட்ட கால அளவில் செய்து முடிப்பதைத்தான் நிருவாகம் எதிர்பார்க்கின்றது. தகுந்த காரணங்களின்றி மிகுதியான நேரத்தை எடுத்துக்கொள்ளும் தொழிலாளிகள் விரும்பப்படமாட்டார்கள். ஆகையால் இம் முறையில் காலப் பொதுத் திட்ட அளவும் (Standard time), உற்பத்தி இலக்களவும் (Standard Output,) கால நுண்ணாய்வு (Time Study) மற்றும் உடல் இயக்க நுண்ணாய்வின் அடிப்படையில் (Motion Study) முதலில் நிறுவிக் கொள்ளுதல் இன்றியமையாததாகின்றது. இத் திட்டத்திலும் தொழிலாளர் ஊதியத்தைக் கணக்கிடுதல் எளிது. ஒரு தொழிலாளியின் மொத்த உற்பத்தி அளவு (Pieces) N எனவும். ஒவ்வொரு அளவிற்குரிய ஊதியம் R எனவும் வைத்துக்கொண்டால், அத் தொழிலாளியின் ஊதியம் 'E' = NR.

பணி அளவிற்கேற்ற கூலித் திட்டத்திற்கு இன்றியமையாத கூறுகள்

தொழிற்சாலையில் வேலை நிலைமைகள் கீழ்க்கண்டவாறு அமைந்திருக்கும் பொழுது இத்திட்டம் நன்மை பயக்கும் திட்டமாக அமையும் :

[1] Alford, L. P., op cit : P. 1191.

1. பணிகள் மாறுதல்களின்றி மீண்டும் மீண்டும் செய்யக் கூடிய பணிகளாக இருத்தல் வேண்டும் (Repetitive Work).

2. தர அளவுப்பாடு செய்யப்பட்ட பொருள்களை உற்பத்தி செய்ய வேண்டும் (Standardised products).

3. உற்பத்தியாகும் பொருள்கள் எளிதில் விற்பனையாகக் கூடியவையாக இருத்தல் வேண்டும்.

4. உற்பத்தியாகும் பொருள்களின் தரத்தை சோதனை செய்ய (Inspection for Quality) சரியான வகை முறை (System) இருத்தல்வேண்டும்.

5. ஊதிய வீதங்கள் மிக அதிகமாகவோ, அல்லது மிகக் குறைந்தோ இருத்தல் கூடாது.

6. ஊதிய வீதங்கள் மாற்றி அமைப்பதற்கு முன் தொழிலாளர்களுடன் கலந்தாலோசிக்கவேண்டும்.

7. ஊதிய வீதங்கள் சராசரித் திறமையின் அளவின்பேரிலும், கால நுண்ணுய்வு (Time Study) மற்றும் இயக்க நுண்ணுய்வின் (Motion Study) அடிப்படையிலும் நிச்சயிக்கப்படுதல் வேண்டும்.

8. தொழிலாளிகளுக்கு எப்பொழுதும் போதுமான பணிகள் இருந்துகொண்டே இருத்தல் வேண்டும்.

9. ஒவ்வொரு தொழிலாளியின் பணியின் அளவும் எளிதில் கணக்கிடக் கூடியதாக இருத்தல் வேண்டும்.

10. மூலப் பொருள்கள், உற்பத்தித் துணைக் கருவிகள், இயந்திர சாதனங்கள் முதலானவை குறைபாடுகள் இல்லாமலும், தரமுள்ளவையாகவும் இருத்தல் வேண்டும். மூலப்பொருள்களை வீணடிப்பதைத் தவிர்க்க, தகுந்த மேற்பார்வை முறையும் வேண்டும்.

11. இயந்திரங்கள் நல்ல நிலையில் பராமரிக்கப்படுதல் வேண்டும். இயந்திரங்கள் முரட்டுத்தனமாகக் கையாளப்படுவதைத் தவிர்க்கவும் மேற்பார்வை முறைமை வேண்டும்.

பணி அளவிற்கேற்ப கூலித் திட்டத்தின் சிறப்புகள்

பணி அளவிற்கேற்ப கூலித் திட்டத்தினால் தொழிலாளர், நிருவாகத்தினர் ஆகிய இரு தரப்பினருமே பல நன்மைகளை அடைகின்றனர். அவையாவன:

1. இத் திட்டம் ஊக்க ஊதியக் கோட்பாட்டினைத் (Incentive Wage Principle) தன்னுள்ளடக்கியுள்ளது. தொழிலாளர்களுக்கு அவர்கள் உழைப்பிற்கேற்ற ஊதியம் கிடைக்கும்.

2. பணிகள் துரிதமாகச் செய்யப்படுமாகையால் உற்பத்தி அதிகரிக்கும்.

3. உற்பத்தி அதிகமாவதால், அலுவலகச் செலவுகள் (Overhead Costs) குறைவுபடும்.

4. மேற்பார்வை (Supervision) அதிக அளவில் தேவைப்படாது. எனவே, மேற்பார்வைச் செலவுகள் குறையும்.

5. தொழிலாளர் ஊதியச் செலவு நிச்சயமாகத் தெரியுமாகையால், விலைப் புள்ளிகள் (Quotations) கொடுப்பது எளிது.

6. இத்திட்டம் செலவுக் கணக்கீட்டிற்கும் (Cost Accounting) செலவு மதிப்பீட்டிற்கும் (Cost Estimating) மிகச் சிறந்தது.

7. தொழிலாளர்கள் வேண்டுமென்றே தங்கள் பணிகளைக் கால நீட்டிப்புச் செய்யமாட்டார்கள்.

8. தொழில் மந்தமான காலங்களிலும் (Depression) போதுமான ஆணை பெற்றுச் செய்யும் பணிகள் (Job Orders) கிடைக்காத சந்தர்ப்பங்களிலும், இவ்வூதியத் திட்டம், நாள் ஊதியத் திட்டத்தையும், ஏனைய குறும ஊதியத்தை உறுதி செய்யும் (Guaranteed minimum) திட்டத்தையும்விடச் சிறந்தது.

9. வேலைகள் தடைபடாமலிருக்கும் பொருட்டு, இயந்திரங்களையும் கருவிகளையும் தொழிலாளர்கள் மிகவும் கவனமாகக் கையாளுவார்கள்.

பணி அளவிற்கேற்ப ஊதியத் திட்டத்தின் குறைபாடுகள்

பணி அளவிற்கேற்ப ஊதியத் திட்டம் முற்றிலும் நன்மைகளைக் கொண்டதொரு திட்டமன்று. இத் திட்டத்தில் பின்வரும் குறைபாடுகளும் உள்ளன:

1. தொழிலாளர்கள் அனைவருக்கும் ஒரு சீரான ஊதியம் கிடைக்காதாகையால், இத் திட்டத்தினைத் தொழிற் சங்கங்கள் ஆதரிப்பதில்லை.

2. தொழிலாளர்களுடைய ஊதியத்தில் ஒரு சீர்த்தன்மை (Regularity) இருக்காதாகையால், தொழிலாளர்கள் தங்கள் வாழ்க்கைச் செலவுகளைத் திட்டமிடுதல் என்பது முடியாது.

3. வேலைத் தடைப்பாடுகளினாலும் ஏனைய காரணங்களினாலும், பணிசெய்ய முடியாத நிலைமைகள் ஏற்படும்பொழுது உண்டாகும் உற்பத்திப் பொருளாக்க நட்டத்தை ஈடு செய்வதற்கு வழி முறைகள் கிடையாது.

4. எல்லாப் பணி அளவிற்கும் (Pieces) ஒரே ஊதிய வீதமே அளிக்கப்படுகின்றது.

5 உற்பத்தியை அதிகரித்தால் நிருவாகத்தினர் ஊதிய வீதத்தைக் குறைத்துவிடுவர் என்ற தவறான அச்சத்தால் தொழிலாளர்கள் தங்கள் பணிகளை வேண்டுமென்றே குறைத்துச் செய்வர்.

6. அதிகமான உற்பத்தியைச் செய்தல் வேண்டும் என்ற நோக்கத்தில் தொழிலாளர்கள் பணி செய்யும் பொழுது, பணியின் தரத்தில் (Quality) கவனம் செலுத்தமாட்டார்கள். எனவே, தரத்தை மேற்பார்வை செய்வதற்குச் சரியான முறை தேவை.

7. பணிகள் விரைவாகச் செய்யப்படுவதால், மூலப் பொருள்கள் பாழடிக்கப்படலாம். இதனால் சேதாரம் அதிகமாகும். இதற்கும் தகுந்த மேற்பார்வை தேவை.

8. மிக அதிக உழைப்பால் தொழிலாளர்கள் தங்கள் உடல் நலத்தைக் கெடுத்துக் கொள்ளலாம்; இயந்திரங்களையும் கருவிகளையும் முரட்டுத்தனமாகக் கையாளலாம். இதற்கும் மேற்பார்வை முறைமை தேவை.

9. அதிக ஊதிய வாய்ப்புகளால், தொழிலாளர்கள் தங்கள் கடமைகளிலிருந்து விலகியிருத்தல் (Absenteeism) அதிகரிக்கும்.

10. பொதுவாக இத் திட்டத்தைப் பராமரிப்பதற்கு அதிகப் பொறுப்புகளும் (Responsibilities), அதிக எழுத்தாயச் செலவுகளும் (Clerical Costs) ஏற்படும்.

அளவிற்கேற்ப ஊதியத் திட்ட வகைகள்
(Piece-Rate Systems)

நேரடிப்பணி அளவு அல்லது 100 சதவித கால மிகை ஊதியத் திட்டம் (Straight Piece work or 100% Time Premium Plan)

சாதாரணப் பணி அளவிற்கேற்ப ஊதியத் திட்டத்தைக் காட்டிலும் இது ஒரு கவர்ச்சியுடைய திட்டமாகும். இத் திட்டத்தின் தன்மைகளாவன :

1. ஒவ்வொரு வேலைக்கும் முதலில் நேர அளவு (Task Time) நிச்சயிக்கப்படுகின்றது.

2. பின்னர் ஒரு மணிக்குரிய ஊதிய வீதம் அமைக்கப்படுகின்றது.

3. தொழிலாளர்களுக்கு நேர அடிப்படையிலும், நேர ஊதிய வீதத்திலும் உறுதியான ஊதியம் வகை செய்யப்படுகின்றது.

4. அதிகமான செயல்திறன் கொண்ட தொழிலாளர்களுக்கு அதிகமான ஊதியம் கிடைக்கின்றது.

காட்டாக, ஒரு மணி நேரத்தில் செய்துமுடிக்க வேண்டிய பணி அளவு (Pieces) 4 எனவும், ஒரு மணிக்குரிய ஊதியம் ரூ. 1 எனவும் வைத்துக் கொள்வோம். 8 மணி நேரங்கள் கொண்ட ஒரு பணி நாளில் 40 துண்டுகளைச் செய்துமுடிக்கும் ஒரு தொழிலாளியின் ஊதியம் பின்வருமாறு:

$$\frac{40}{4} \times 1 = \text{ரூ. } 10.$$

முப்பத்திரண்டும் (4 × 8) அதற்குக் குறைவாகவும் உற்பத்தி செய்யும் தொழிலாளியின் ஊதியம் ரூ. 8 மட்டில்தான் (1 × 8). இத் திட்டத்தில் அதிக உற்பத்தியின் பயன் முழுமையும் தொழிலாளர்களுக்கே போவதால் இது 100 சதவீத மிகை ஊதியத் திட்டம் எனப்படுகின்றது.

டெய்லர் கூலி வேறுபாடு விளைபயன் ஊதியத் திட்டம் (Taylor's Differential Piece-Rate)

இவ் ஊதியத் திட்டம் தற்காலத்தில் வழக்கில் இல்லாவிட்டாலும், இதனுடைய கோட்பாடுகளைத் தெரிந்துகொள்வது நல்லது. டெய்லரின் அணுகுநெறி பின்வருமாறு:

1. பணி அளவு இலக்கை (Standard Output) அடையும் அல்லது மிஞ்சும் தொழிலாளிக்கு அதிக ஊதிய வீதமும், அவ்விலக்கை அடைய முடியாத தொழிலாளிக்குக் குறைந்த ஊதிய வீதமுமே அளித்தல் வேண்டும்.

2. பணி அளவுகள் தெளிவாக விளக்கப்பட்டிருப்பதோடு அவை கட்டுப்படுத்தப்படவும் வேண்டும்.

3. தொழிலாளர்கள் தங்கள் தினசரிப் பணி அளவின் இலக்கை அடைவதற்கான வேலை நிலைமைகளை நிருவாகம் அமைத்துத் தருதல் வேண்டும்.

எனவே, இம்முறையில் இரண்டு ஊதிய வீதங்கள் அமைக்கப் படுதல் வேண்டும். இதனுல், பணி அளவினை எட்டும் அல்லது மிஞ்சும் தொழிலாளர்களுக்கு அவர்களது திறமையை ஊக்குவிக்கும் வகையில் அதிக ஊதிய வீதம் கிடைக்கும். இலக்கினை அடைய முடியாதவர்கள் குறைந்த ஊதிய வீதத்திலிருந்து, அதிக ஊதிய வீதத்தை அடையத் தங்கள் செயல் திறனை அதிகரிக்க முயல்வர். ஆனுல், இம் முறையில் உறுதியான நாள் ஊதியம் (Guaranteed Day Rate) கொடுக்கப்பட மாட்டாது. ஆகையால், நிருவாகத்தினர், தொழிலாளர் வருவாய் பாதிக்கப்படாத வகையில், வேலை நிலைமைகளைத் தரமாக அமைத்துக் கொடுக்கப் பொறுப்பானவர்களாகின்றனர். வேலை நிலைமைகள் சரியானபடி இல்லாவிட்டால், தொழிலாளர்களுடைய அன்றுட ஊதியம் நேர்மையற்ற முறையில் குறைந்துவிடும். இந்தத் திட்டமும் மிகவும் கடுமையான திட்டமாக மாறிவிடும். இந்த ஒரு காரணத்திற்காகவே இத் திட்டம் நடைமுறையில் எக்காலத்திலும் பயன்படுத்தப்படவில்லை.

மெர்ரிக் பன்முக விளைபயன் கூலித் திட்டம்

இத் திட்டத்தின் நோக்கமும், திறமைக் குறைவால் குறைந்த ஊதிய வீதத்தில் இருக்கும் தொழிலாளர்களை மேல் நிலைப்படுத்துவதாகும். இது இழைவானதும் (Flexible), உறுதியானதும் (Stable) மற்றும் எளிமையானதுமான ஒரு திட்டமாகும். டெய்லருடைய (Taylor) திட்டத்திற்கும் இத் திட்டத்திற்கும் உள்ள ஒரு வேறுபாடு என்னவெனில், இத் திட்டத்தில் இரண்டு ஊதிய வீதத்திற்குப் பதிலாக, மூன்று ஊதிய வீதங்கள் அமைத்தலாகும். டெய்லருடைய கடுமையான குறைந்த ஊதிய வீதத்தைத் திருத்தி அமைத்து, ஆரம்ப நிலையிலுள்ள தொழிலாளர்களுக்கு ஓர் ஊதியவீதம், சராசரித் திறமையுள்ள ஊழியர்

களுக்கு ஓர் ஊதிய வீதம், மற்றும் முதல் நிலை ஊழியர்களுக்கு ஓர் ஊதிய வீதம் என மூன்று ஊதிய நிலைகள் இத்திட்டத்தில் அமைக் கப்பட்டுள்ளன. முதற்படி, பணி அளவின் 83 சதவீத உற்பத் திக்கும், இரண்டாவது படி 84 சதவீதம் முதல் 100 சதவீதம் வரை யிலான பணி அளவிற்கும், மூன்றுவது படி 100 சதவீதத்திற்கு மேற்பட்ட பணி அளவிற்கும் பொருந்தும். ஆகையால், டெய்ல ருடைய திட்டத்தைப் போன்று, திறமைக் குறைவானவர் களைக் கடுமையாகத் தண்டிக்காமலும், அதே நேரத்தில் திறமை மிக்கோருடைய ஊதிய வீதத்தை திடீரென மிக அதிகரிக்காமலும் மூன்று நிலைகளில் (Stages), படிப்படியான ஊதிய உயர்வை இத் திட்டம் அளிக்கின்றது. உயர் ஊதிய வீதம் 83 சதவீதப் பணி இலக்கினை அடைந்ததுமே கிடைப்பதால், திறமைக் குறைவான தொழிலாளர்கள் இதனை அடைய முயன்று, வெற்றியும் காண்பர். இவ் வெற்றி, அவர்களுடைய திறமையை மேலும் வளர்ப்பதற்கு மிகவும் உதவி செய்யும். இம் முறையிலும் குறைந்த அளவு நாள் ஊதியத்திற்கு (Minimum Day Rate) வழி செய்யப்படாதது ஒரு குறையாகும்.

ஆதாயத்தில் பங்குபெறும் திட்டங்கள் (Gain Sharing Plans)

நிருவாகத்தினர், தொழிலாளர் உற்பத்தித் திறனை அதிகப் படுத்தத் தகுந்த வேலை நிலைமைகளை (Working Conditions) அமைத்துக் கொடுத்தால்தான், தொழிலாளர்கள் தங்கள் உற்பத்தியைப் பெருக்குவதன் மூலம், அதிக ஊதியத்தைப் பெறுதல் முடியும். இவ்வாறு கிடைக்கும் அதிக உற்பத்தியின் முழுப் பயனும் மேலே விவரிக்கப்பட்ட திட்டங்களில் தொழி லாளர்களுக்கே செல்வதால், ஊதிய வீதங்களைக் குறைக்க வேண்டும் என்ற ஆசை (Temptation) நிருவாகத்தினருக்கு அதிக மாக ஏற்படலாம். தொழிலாளர்களும், இவ்வாறு ஊதிய வீதங்கள் குறைக்கப்படுவதைத் தவிர்க்க, உற்பத்தியை மட்டுப் படுத்துவர். இவ்வாறு இருசாராரும் நடந்து கொள்வதைத் தவிர்க்க, ஆதாயத்தில் பங்கு பெறும் திட்டங்கள் பயன்படு கின்றன. இத்தகைய திட்டங்கள் ஊக்க ஊதியத் திட்டங்கள் (Incentive Wage Systems) எனவும் அழைக்கப்படுகின்றன. இவ் வூக்க ஊதியத் திட்டங்கள் தொழிலாளர்களிடையே செயல் ஆர்வத்தையும், போட்டி மனப்பான்மையையும் அதிகரிக்க உதவு கின்றன. ஆனுல், தொழிலாளர் ஊதியம் உற்பத்தியை விடக் குறைந்த வீதத்தில்தான் அதிகரிக்கும். ஏனெனில், அதிக உற்பத்தியின் பயனில் ஒரு பகுதி நிருவாகத்தினருக்குச் சென்று விடுகின்றது. எங்கெங்குத் தொழிலாளர் வேலை அளவினைச் சரி

யானபடி மதிப்பீடு செய்ய முடியாதோ அங்கெல்லாம் இவ்வூதியத் திட்டங்கள் பின்பற்றப்படுகின்றன. இத்தகைய திட்டங்களின் பொதுக் கூறுகளாவன:

1. சரியான செயல் நிறைவேற்ற அளவினை (Performance Standard) வரையறுத்தல்.

2. பணி அளவினை நிறைவேற்றும் தொழிலாளர்களுக்கு உறுதியான அடிப்படை ஊதியத்தை (Guaranteed Basic Wage) அளித்தல்.

3. பணி அளவினை மிஞ்சும் தொழிலாளர்களுக்கு ஊக்க ஊதியம் (Incentive wage) அளித்தல்.

4. ஊக்க ஊதியத்தினைத் தொழிலாளர்களே எளிதில் கணக்கிட்டுக் கொள்ளும் வகையில் திட்ட முறைமையை அமைத்தல்.

நன்கு திட்டமிட்டு அமைக்கப்பட்ட ஊக்க ஊதியத் திட்டத்தினுல் நிருவாகத்தினருக்கும் தொழிலாளர்களுக்கும் கீழ்க்கண்ட பயன்கள் கிடைக்கும்.

நிருவாகத்தினர் அடையும் பயன்கள்

1. அதிக உற்பத்தியால் உற்பத்திச் செலவு குறைதல்.
2. தொழிற்சாலைச் சாதனங்களும் மூலப் பொருள்களும், திருந்திய முறையில் பயன்படுத்தப்படுதல்.
3. தொழிலாளர் ஒழுங்குணர்வு (Morale) சீரடைதல்.

தொழிலாளர் அடையும் பயன்கள்

1. தன் முயற்சியினுல் ஊதியத்தைக் கட்டுப்படுத்தக்கூடிய வாய்ப்பு.
2. உழைப்பிற்கு ஏற்ற ஊதியம் கிடைத்தல்.
3. கூடுதல் உழைப்பை நிருவாகத்தினர் கண்டுணர்ந்து அதற்குத் தகுந்த ஊதியம் கொடுப்பதனுல் ஏற்படக் கூடிய மனநிறைவு.

ஆல்சி மிகை ஊதியத் திட்டம் (Halsey Premium Plan)

ஆல்சி மிகை ஊதியத் திட்டத்தில் ஒரு குறிப்பிட்ட பணியினை முடிப்பதற்கான பொதுத் திட்ட நேர அளவு (Standard Time) முதலில் தீர்மானிக்கப் படுகின்றது. ஆனுல், இந் நேர அளவு,

கால நுண்ணுய்வு (Time Study) முறையில் இல்லாமல் முந்திய உற்பத்திப் பதிவேடுகளின் அடிப்படையிலும், முன் அனுபவத்தின் பேரிலுமே நிச்சயிக்கப்படுகின்றது. பணியினை இந் நேர அளவிற்குள்ளேயோ, அல்லது அதிகமான நேரத்திலேயோ முடிக்கும் தொழிலாளருக்குப் பணி செய்த நேரத்திற்கான நாள் ஊதியம் (Day wage) கொடுக்கப்படும். இவ்விதமின்றி, குறைவான நேரத்தில் வேலையை முடிக்கும் ஒரு தொழிலாளிக்கு, வேலை நேரத்திற்கான, நேர ஊதியத்தோடு (Time wage), அவர் மிச்சப் படுத்திய நேரத்தின் ஒரு குறிப்பிட்ட சதவீதம் போனசாக (Bonus) கொடுக்கப்படும். நடைமுறையில் இச் சதவீதம் 30 முதல் 70 வரையில் உள்ளது. சாதாரணமாகப் பின்பற்றப் படும் சதவீதம் 50 ஆகும். மீதியுள்ள 50 சதவீதம் நிருவாகத் தினரின் பங்காக ஒதுக்கப்படுகின்றது. காட்டாக, ஒரு தொழி லாளியுடைய நேர ஊதியம் மணிக்கு 80 பைசாவாகவும், பொதுத் திட்ட நேர அளவு (Standard Time) 10 மணிகளாகவும் உள்ள ஒரு தொழிற்சாலையில், தன் பணியை 7 மணி நேரத்திற்குள் செய்து முடிக்கும் ஒரு தொழிலாளி, ரூ. 5·60 (0·80 × 7) ஊதிய மாகப் பெறுவதோடு, 1½ மணிக்குரிய (மிச்சப்படுத்திய 3 மணி யில் 50 சதவீதம்) ஊதியமான ரூ. 1·20 போனசாகப் பெறுவார். ஆக அவருடைய கூடுதல் ஊதியம் ரூ. 6·80. இவ்வூதியம் மணிக்கு 97 பைசா வீதத்தில் இருப்பதையும், உற்பத்திச் செலவு நாள் ஊதியத்தை விட ரூ. 1·20 (ரூ. 0·80 × 10—ரூ. 6·80) மிச்சப்படுவதையும் காண்க.

இத்திட்டத்தினைப் பழக்கத்திற்குக் கொண்டுவருதல் மிக எளிது. தொழிலாளர்களே தங்கள் போனசைக் கணக்கிட்டுக் கொள்ளலாம். தொழிலாளர்களுக்கு உறுதியான நாள் ஊதியம் கொடுக்கப்படுவதால், அவர்கள் போனசுக்காக உழைத்தாக வேண்டுமென்ற கட்டாயமில்லை. பொதுத் திட்ட நேர அளவு, முன் அனுபவத்தின் அடிப்படையில் அமைக்கப்படுவதால், கால நுண்ணுய்வுகள் (Time Studies) தேவையில்லை. தொழிலாளர், நிருவாகத்தினர் ஆகிய இரு தரப்பினருமே பயன் பெறுவதால் இத் திட்டம் வெற்றியுடன் செயல்படும் வாய்ப்புகள் அதிகமாகும். ஆனால், தொழிலாளர் ஊதியச் செலவை முன்கூட்டியே உறுதி செய்துகொள்ளுதல் என்பது முடியாது. மேலும், பொதுத் திட்ட நேர அளவு (Standard Time), கால நுண்ணுய்வின் (Time Study) அடிப்படையில் இல்லாமல் இருப்பதால், தொழிலாளர்களுடைய முழு வேலைத் திறனை அடிப்படையாகக் கொண்டு, ஊதிய விகிதங் களை அமைத்தல் இயலாது. இந் நேர அளவு மிக அதிகமான தாகவோ அல்லது மிகக் குறைவானதாகவோ இருக்கலாம். மிக

அதிகமாக இருப்பின், தொழிலாளர்கள் வெகு எளிதில் அதிகமான மிகை ஊதியங்களைப் பெறலாம். அவ்வாறு நிகழும்பொழுது, நிருவாகத்தினர் ஊதிய வீதங்களைக் குறைக்க முயலுவது இயற்கை. பொதுத் திட்ட நேர அளவு மிகக் குறைவாக இருப்பின், எவருக்குமே போனசு கிடைப்பதற்கு வழி இல்லை. இதனைத் தொழிலாளர்கள் வரவேற்கமாட்டார்கள். எனவே, பொதுத் திட்ட நேர அளவினை, கால நுண்ணுய்வின் அடிப்படையில் அமைத்துக் கொள்ளுதல் சிறந்தது. இடைக்காலத்தில் வேண்டுமென்றால் (Transition period) முன் அனுபவத்தின் பேரில், பொதுத் திட்ட நேர அளவினையும் ஊதிய வீதங்களையும் அமைத்துக்கொள்ளலாம்.

ரோவன் திட்டம் (Rowan Plan)

ரோவன் திட்டம் 'ஆல்சி' (Halsey) திட்டத்தினை ஒத்ததாக இருப்பினும் அத்திட்டத்தைப் போல எளிதான ஒன்றன்று. இத் திட்டத்திலும், பொதுத் திட்ட நேர அளவும் (Standard Time) பொதுத் திட்டப் பணியளவும் (Standard output) அறிவிக்கப்பட்டு, நேரத்தை மிச்சப்படுத்தும் தொழிலாளர்களுக்கு போனசு அளிக்கப்படுகின்றது. ஆனால், 'ஆல்சி' (Halsey) திட்டத்தைப் போல போனசு மனப்போக்கான (Arbitrary) சதவீதத்தின் அடிப்படையில் அளிக்கப்படாமல், மிச்சப்படுத்திய நேரத்திற்கும் கொடுக்கப்பட்ட நேரத்திற்கும் உள்ள சதவீதத்தின் அடிப்படையில் அளிக்கப்படுகின்றது. நாம் 'ஆல்சி' (Halsey) திட்டத்தில் கண்ட எடுத்துக் காட்டையே இங்கும் எடுத்துக் கொண்டால், தொழிலாளி மிச்சப் படுத்திய நேரத்தின் சதவீதம் 30 ஆகின்றது. எனவே, அத் தொழிலாளிக்கு, இத் திட்டத்தில், 7 மணிக்குரிய நேர ஊதியமாகிய ரூ. 5·60 உடன், போனசாக ரூ. 1·68 (ரூ. 5·60-ல் 30 சதவீதம்) கொடுக்கப்படும். எனவே, அவரது கூடுதல் ஊதியம் ரூ. 7·28 ஆகின்றது.

'ஆல்சி' திட்டத்தின் போனசு சதவீதம் 50 என்று வைத்துக் கொண்டு,ரோவன் திட்டத்துடன் ஒத்திட்டுப் பார்க்கும்பொழுது, மிச்சப்படுத்தப்படும் நேரம் 50 சதவீதம் ஆகும் வரை, 'ஆல்சி' திட்டத்தைவிட ரோவன் திட்டம் அதிக போனசையும், அதனால் அதிக ஊதியத்தையும் அளிக்கின்றது. அதன் பின்னர், 'ரோவன்' திட்டத்தில், போனசின் அளவு குறைந்து கொண்டே போகின்றது. 'ஆல்சி' திட்டத்தில், ஒரு தொழிலாளி தன் ஊதியத்தை இரட்டிப்புச் செய்து கொள்ளவும் முடியும். ஆனால், 'ரோவன்' திட்டத்தில் இது இயலாது. இவ்விரு திட்டங்களின் ஒப்பீட்டு ஆய்வினை அட்டவணை 1-ல் காண்க. இந்த ஒப்பீடு, பொது நேரத் திட்ட அளவு (Standard Time) 20 மணிகள், செய்து முடிக்க

வேண்டிய துண்டுகள் (Pieces) 10, மற்றும் ஒரு மணிக்கான ஊதியம் 25 பைசாக்கள் என்ற அடிப்படையில் செய்யப்பட்டுள்ளது. மிச்சப்படுத்திய நேரம், 50 சதவீதத்திற்கு உட்பட்டு இருக்கும் பொழுது (நிலை-I) ரோவன் திட்டம் அதிகமான போனசை வழங்குவதையும், மிச்சப்படுத்திய நேரம் 50 சதவீதமாகும் பொழுது, இரண்டு திட்டங்களும் சமமான போனசு அளிப்பதையும் (நிலை-II), மிச்சப்படுத்திய நேரம் 50 சதவீதத்திற்கு மேற்படும் பொழுது (நிலை-III) ரோவன் திட்டத்தில், போனசு குறைவுபட ஆரம்பிப்பதையும் காணலாம். இதனால், ரோவன் திட்டத்தில் குறிப்பிட்ட அளவிற்குமேல் அதிக உற்பத்தி செய்யப்படுவது கட்டுப்படுத்தப்படுகிறது. இவ்வாறே, ரோவன் திட்டத்தில், ஊதிய வீதத்தினை, போனசு மிகையாகப் போகும் பொழுது குறைத்தல் வேண்டும் என்றும் நிருவாகத்தினர் கருதமாட்டார்கள்.

அட்டவணை 1

ஆல்சி (Halsey) மற்றும் ரோவன் (Rowan) திட்டங்களின் ஒப்பீட்டு ஆய்வு

திட்டத்தின் பெயர்	எடுத்துக் கொண்ட நேரம் (மணிகள்)	மிச்சப் படுத்திய நேரம் (மணிகள்)	கொடுக்க வேண்டிய ஊதியம் ரூ. பை.	கொடுக்க வேண்டிய போனசு ரூ. பை.	கூடுதல் ஊதியம் ரூ. பை.
நிலை-I					
ஆல்சி	14	6	3 50	0 75	4 25
ரோவன்	14	6	3 50	1 05	4 55
நிலை-II					
ஆல்சி	10	10	2 50	1 25	3 75
ரோவன்	10	10	2 50	1 25	3 75
நிலை-III					
ஆல்சி	8	12	2 00	1 50	3 50
ரோவன்	8	12	2 00	1 20	3 20

SOURCE: B. V. Narayanaswamy Naidu and H. K. Datta, 'Fundamentals of Business Organisation and Management' (1964), Seshachalam & Co., p. 417.

பிடாக்ஸ் முறை (Bedaux System)

இம்முறையில் கால நுண்ணாய்வு (Time Study) மற்றும் இயக்க நுண்ணாய்வின் (Motion Study) அடிப்படையில் பொதுத் திட்ட நேர அளவு (Standard Time) தீர்மானிக்கப்படுகின்றது. தீர்மானிக்கப்பட்ட நேரத்தின் ஒவ்வொரு மணித்துளியும் (Minutes) ஒரு புள்ளி (Point) அல்லது 'பி' (B) எனப்படுகின்றது. பின்னர், ஒரு பணியை முடிப்பதற்கான பொது எண் புள்ளிகள் (Standard Number of points) குறிப்பிடப்படுகின்றன. ஒரு தொழிலாளிக்கு அவர் எடுத்துக்கொண்ட நேரத்திற்கான மணி ஊதியத்துடன் (Hourly wage), அவர் மிச்சப்படுத்திய புள்ளிகளில் 75 சதவீதத்திற்குரிய ஊதியம் போனசாகக் கொடுக்கப்படும். பொது அளவினை எட்டமுடியாத ஊழியர்களுக்கு நாள் ஊதியம் கொடுக்கப்படும்.

ஆல்சி (Halsey) மற்றும் ரோவன் (Rowan) திட்டங்களில் நாம் கண்ட எடுத்துக்காட்டையே இங்கும் எடுத்துக் கொள்வோமேயாகில், பொதுத்திட்ட நேர அளவிற்கான புள்ளிகள் 600 (10 × 60) எனவாகின்றது. தொழிலாளி பணியினை 420 (7 × 60) புள்ளி எண்ணிக்கையிலேயே முடித்துவிடுவதால், அவர் மிச்சப்படுத்தும் புள்ளிகள் 180 (600—420). எனவே, அத் தொழிலாளியுடைய கூடுதல் ஊதியம் பின்வருமாறு:

		ரூ.	பை.
நேர ஊதியம்	(0.80×7) ...	5	60
போனசு	$\left[180 \times \frac{75}{100} \times \frac{0.80}{60}\right]$ ...	1	80
	கூடுதல் ஊதியம் ...	7	40

எமர்சன் திறமைத் திட்டம் (Emerson Efficiency Plan)

எமர்சன் திட்டத்தில், கவனமான உற்பத்தி முறைகள் ஆய்வின் அடிப்படையில், தொழிலாளர்களிடமிருந்து ஒரு குறிப்பிட்ட உற்பத்தி, தீர்மானிக்கப்பட்ட நேர அளவிற்குள் எதிர்பார்க்கப்படுகின்றது. மேலும், இவ் இலக்கை அடையும் தொழிலாளர்களுக்கு அதிகமான போனசும், இதற்குக் குறைவான உற்பத்தி இலக்கை அடையும் தொழிலாளர்களுக்குக் குறைவான போனசும் கொடுப்பதற்கு வழிசெய்யப்பட்டுள்ளது ஆல்சி (Halsey),

மற்றும் ரோவன் (Rowan) திட்டங்களைப் போன்று, இத் திட்டத்தில் போனசு வீதம் நிலையானதன்று. இவ் வீதம் 0·0001 முதல் 0·60 வரை தொழிலாளர்களுடைய திறமைக்கு ஏற்றவாறு வேறுபடும் (அட்டவணை 2-ல் பார்க்கவும்). காட்டாக, பணி செய்வதற்கான பொதுத் திட்ட நேர அளவை 12 மணி நேரம் எனக் கொள்வோம். இப் பணியை 12 மணி நேரத்தில் செய்து முடிக்கும் ஒரு தொழிலாளியின் திறமை 100 சதவீதமும், 24 மணி நேரம்

அட்டவணை 2

எமர்சன் போனசு வீதங்கள்

திறமைச் சதவீதம்	ஒரு டாலருக்கான போனசு	திறமைச் சதவீதம்	ஒரு டாலருக்கான போனசு
67	0·0001	88	0·0832
68	0·0004	89	0·0911
69	0·0011	90	0·0991
70	0·0022	91	0·1074
71	0·0037	92	0·1162
72	0·0055	93	0·1256
73	0·0076	94	0·1352
74	0·0102	95	0·1453
75	0·0131	96	0·1557
76	0·0164	97	0·1662
77	0·0199	98	0·1770
78	0·0238	99	0·1881
79	0·0280	100	0·20
80	0 0327	101	0·21
81	0·0378	102	0·22
82	0·0433	103	0·23
83	0·0492	105	0·25
84	0 0553	110	0·30
85	0·0617	120	0·40
86	0·0684	130	0·50
87	0·0756	135	0·55
87·5	0·0794	140	0·60

SOURCE: Kimbal & Kimbal: 'Principles of Industrial Organisation' (Allied Pacific), p. 421.

எடுத்துக்கொள்ளும் ஒரு தொழிலாளியின் திறமை 50 சதவீதமும், 10 மணி நேரத்தில் முடிக்கும் ஒரு தொழிலாளியின் திறமை 120 சதவீதமுமாகும். இத் திட்டத்தில் ஒரு தொழிலாளி $62\frac{2}{3}$ சதவீதத் திறமையை அடையும் வரை போனசு கொடுக்கப்படமாட்டாது. அதுமுதல் 100 சதவீதத் திறமையை அடையும் வரை சிறிது சிறிதாக அட்டவணைப்படி 20 சதவீதம் வரை போனசு அளிக்கப்படும். 100 சதவீதத்தைக் கடந்து, ஆனால் 140 சதவீதத்திற்கு உள்ளிட்டதுமான திறமைக்கு 60 சதவீதம் வரை போனசு உண்டு. நடைமுறையில் தனித்தனிப் பணிகளுக்கல்லாமல், மாதத்திற்கு ஒரு முறையே போனசு கணக்கிடப்படுகின்றது. இதனால், தொழிலாளர்கள் ஒவ்வொரு நாளும் தங்கள் பணிகளைத் திறமையுடன் செய்ய முயலுவார்கள். இல்லாவிடில் போனசு கணக்கிடும்பொழுது, சராசரியாக (Average) எவ்வித போனசும் கிடைக்காமல் போய்விடக்கூடும்.

காண்ட் பணி மற்றும் போனசுத் திட்டம் (Gantt Task and Bonus Plan)

டெய்லருடைய கூலி வேறுபாடு விளைபயன் திட்டத்தில் (Taylor's Differential Piece-Rate System), பணி இலக்கை எட்ட இயலாத தொழிலாளர்கள், குறைவான விளைபயன் ஊதிய வீதத்தில் (Low Piece-Rate) அவதியுற வேண்டியிருக்கும். அவர்களுக்கு உறுதியான நாள் ஊதியமும் கிடையாது. எனவே, டெய்லரின் (Taylor) கூட்டாளியான காண்ட் (Gantt) வேறு ஒரு திட்டம் தீட்டினார். இத் திட்டத்திலும், கவனத்துடன் ஆய்வு செய்யப்பட்ட பணியின் தன்மை, பணி நிலைமைகள் அடிப்படையில் செயற்திறன் இலக்கு (Performance Standard) தீர்மானிக்கப்படுகின்றது. இவ் இலக்கானது சற்று அதிகமான நிலையிலேயே (High Level) இருக்கும். இவ்விலக்கை எட்டும் தொழிலாளர்களுக்கு நாள் ஊதியத்துடன், 20 சதவீத போனசும் கிடைக்கும். இலக்குக்கு மேல் செயல் திறன் கொண்ட தொழிலாளர்களுக்கு உயர்ந்த பணி அளவு ஊதியம் கொடுக்கப்படும். 1 சதவீத உற்பத்திக்கு $1\frac{1}{3}$ சதவீதம் ஊதியம் அளிக்கும் வகையில் இந்த உயர்ந்த விளைபயன் ஊதிய வீதம் (High Piece-Rate) இருக்கும். இலக்கிற்குக் கீழான செயல் திறன் உடையோருக்கு உறுதியான நாள் ஊதியம் (Guaranteed Day Rate) உண்டு.

ஆகையால், இத் திட்டமும், 'ஆல்சி' மற்றும் டெய்லருடைய திட்டங்களின் சிறப்புப் பண்புகளைத் தன்னுள் அடக்கியுள்ளது. இம்முறையில் அதிக உற்பத்தியை அடைதல் எளிது. அதிகச் செயல் திறனையும் தொழிலாளர்களிடையே தூண்டிவிடலாம்,

9. தொழிலாளர்களுக்கு ஊக்கங்கள்

(Incentives to Workmen)

ஒவ்வொருவரும் உழைப்பினுல் கிடைக்கக்கூடிய ஊதியத்திற்காகவே உழைக்கின்றனர். உழைப்பில் சக்தி செலவழிகின்றது. இதற்குத் தகுந்த வெகுமானம் (Reward) கிடைக்காவிடில் எவரும் தங்கள் சக்தியைச் செலவழிக்க முன் வரமாட்டார்கள். உடனடியாக அல்லது ஒரு குறிப்பிட்ட காலத்திற்குள் கிடைக்கக்கூடிய வெகுமானமே, பணிகளைச் செய்ய, பலருக்கும் செயல் நோக்கமளிக்கின்றது (Motivation). இந்த வெகுமானம் அல்லது செயல் தூண்டுதல்கள் (Incentives) பொருளாகவோ (Material), சேவையாகவோ (Service) அல்லது கலையுணர்ச்சி சார்ந்த மதிப்புள்ளவையாகவோ (Aesthetic value) இருக்கலாம். இச் செயல் தூண்டுதல்கள் (Incentives), தொழிலாளர்களுடைய விருப்பார்வத்தை (Willingness) அதிகரிக்கப் பயன்படுகின்றன. ஆனுல், இவற்ருல் தொழிலாளர்களுடைய செயல் ஆற்றலை (Capacity) அதிகரிக்க முடியாது. தொழிலாளர்களுடைய செயலாற்றலை வெளிக் கொணர, நாம் அவர்களுடைய விருப்பார்வத்தை அதிகரித்தல் வேண்டும். இதனைக் கருத்தில் கொண்டுதான் பலவித நாள் மற்றும், விளைபயன் ஊதியத் திட்டங்களும், மிகை ஊதியத் திட்டங்களும், ஊக்க ஊதியத் திட்டங்களும் உருவாக்கப்பட்டுள்ளன. ஊக்க ஊதியத் திட்டங்களில், தொழிலாளர்களுடைய விருப்பார்வத்தை வருவாய் சார்ந்த முறையில் (Financial) ஊக்குவிக்க முயலப்படுகின்றது. ஆனுல், தொழிற்சாலை வேலை நிலைமைகளும் (Working Conditions), தொழிலாளர்-நிருவாகத்தினர் உறவுகளும் நல்ல முறையில் அமையாவிட்டால், இவ் வருவாய் சார்ந்த ஊக்க ஊதியத் திட்டங்களால், தொழிலாளர்களுடைய செயலாற்றலோ விருப்பார்வமோ ஒருபொழுதும் அதிகரிக்காது. ஊக்க ஊதியத் திட்டங்கள் நல்ல முறையில் செயல்படுவதாகக் கருதக்கூடிய இடங்களில்கூட, தொழிலாளர்கள் தங்களுக்கென்று ஓர் உற்பத்தி இலக்கினை வைத்துக் கொண்டு, தங்கள் முழு செயலாற்றலையும் பயன்படுத்த மறுக்கின்றனர். இது எதனுல் ஏற்படுகின்றது? மனிதனுடைய வாழ்க்கைக் குறிக்கோள் பொருள் ஈட்டுவது மட்டுமன்று. எனவே,

அதிக ஊதியம் அதிக உற்பத்தி என்ற தவறான கொள்கையின் அடிப்படையில் உற்பத்தியை அதிகரிக்க முயலுவது நன்மை பயக்காது. குறைந்த ஊதிய வீதங்களின் அடிப்படையில்கூட, அதிக உற்பத்தியைப் பெறுதல் முடியும். இது தொழிலாளர்களுடைய விருப்பார்வத்தை வளர்த்துக்கொள்ளும் திறமையைப் பொறுத்ததாகும். தொழிலாளர்களுடைய விருப்பார்வத்தை வளர்க்க, வருவாய் சாராத ஊக்குவிப்பு முறைகளும் (Non-Financial Incentives) உள்ளன. இவை வருவாய் சார்ந்த ஊக்குவிக்கும் முறைகளை (Financial Incentives) விட அதிகச் சக்தி வாய்ந்தனவாகும். இவற்றை நேர்நிலைத் தூண்டுதல்கள் (Positive Incentives) என்றும் எதிர்மறைத் தூண்டுதல்கள் (Negative Incentives) என்றும் இரு வகைகளாகப் பிரிக்கலாம்.

நேர்நிலைத் தூண்டுதல்கள் (Positive Incentives)

1. எதிர்பார்க்கும் பதவி உயர்வு.

2. தடையற்ற பணி (Continuity of Employment).

3. தொழிலாளர்கள் பணியிலிருந்து தள்ளி வைக்கப்படும் காலங்களில் (Lay-off) பணியில் நீடிக்க முன்னுரிமை (Preference).

4. மேற்பார்வையாளர், உடனுழைத்த தொழிலாளர்கள் மற்றும் சமூகம் ஆகியோரின் பாராட்டுதல்கள்.

5. தொழிலாளியினுடைய, நேர்மையாகவும் மற்றும் நியாயமாகவும் நடந்து கொள்ளவேண்டும் என்ற உணர்வு (Sense of Honesty and Fair play).

6. திறமையான மேற்பார்வை (Competent Supervision).

7. படிநிலை (Status).

8. உற்பத்தியாகும் பொருளின் சிறப்பிடம் (சிறப்பு) (Pride of The Product).

9. நிர்வாகமானது (தொழிலாளியை) ஒரு மனிதனாக பாவித்து நடத்துதல் (Recognition as An Individual).

10. அச்சமின்மை (Absence from Fear).

11. நல்ல வேலை நிலைமைகள்.

12. பணிப் பாதுகாப்பு (Security of service).

13. நிருவாகத்தினர் நியாயமாகவும் நேர்மையாகவும் (நடுநிலை மற்றும் நெறிமுறை) நடந்து கொள்ளும் பாங்கு (Justice and Square Deal).

14. தகுந்த (திறமையான) தலைமை (Competent Leadership).

மேற்குறிப்பிட்டுள்ள காரணக் கூறுகளினால் தொழிலாளர்களுக்குக் கூடுதலான வருவாய் எதுவும் கிடைக்காவிடினும், விருப்பத்துடனும், முழு முயற்சியுடனும் அவர்கள் தங்கள் பணிகளைச் செய்வர்.

எதிர்மறைத் தூண்டுதல்கள் (Negative Incentives)

1. பணி தள்ளி வைப்புபற்றிய அச்சம் (Fear of Lay-off).

2. பதவி நீக்கம்பற்றிய அச்சம் (Fear of Discharge).

3. ஊதியக் குறைப்புபற்றிய அச்சம்.

4. மேற்பார்வையாளருடைய கண்டனம்.

5. உடனொத்த தொழிலாளர்களுடைய கண்டனம்.

6. தொழிலாளியினுடைய மனவுறுத்தல் (Sting of the worker's own conscience).

இவ் வெதிர்மறைத் தூண்டுதல்களும் தொழிலாளர்களுடைய செயல் திறனை வெளிக்கொணர உதவும்.

தொழிலாளர்களுடைய உழைப்புத் திறனை, ஊக்குவிக்கும் முறைகளினால் மட்டும் அதிகரித்தல் முடியாது. அவர்களுடைய செயலாற்றலை (Capacity) அதிகரிக்கும் வகையில் தொழிற்சாலையில் நல்ல வேலை நிலைமைகளும் (Working Conditions), பயிற்சி முறைகளும், திறமையான நிருவாகமும் இருத்தல் வேண்டும். மேலும், செயல் தூண்டுதல்களின் (Incentives) விளைபயனை (Effect) மதிப்பிடும்பொழுது, அடியிற் கண்ட காரணங்களினால் ஏற்படும் உற்பத்திப் பெருக்கத்திற்குத் தகுந்த சீரமைவு (Adjustment) செய்துகொள்ளுதல் வேண்டும்.

1. இயந்திரங்கள், கருவி நலங்கள், மற்றும் திட்ட அமைப்புகளில் (Lay-outs) ஏற்படுத்தப்படும் மாறுதல்கள்,

2. அமைப்பு (Organisation) மற்றும் பணிச் செயல் முறை மாறுதல்கள்.

3. தேர்வு மற்றும் பயிற்சி முறை மாறுதல்கள்.

4. தொழிற்சாலைச் சூழ்நிலை மாறுதல்கள்.

5. பணி நேரம், மற்றும் பணி ஊதியத்தில் ஏற்படும் மாறுதல்கள்.

மேற்கண்ட மாறுதல்கள் நிகழும் பொழுது தொழிலாளர்களுடைய செயலாற்றலும் அதிகரிக்கும். இதை நாம் ஊக்குவிப்பு முறைகளின் விளைபயனுகக் கொள்ளுதல் கூடாது.

ஊக்குவிப்பு முறைகளின் வெற்றியைக் கணக்கிடுதல்

ஊக்குவிப்பு முறைகளின் வெற்றி தோல்விகளைக் கீழ்க்கண்ட அளவுகோல்களால் தீர்மானிக்கலாம்:

1. உற்பத்தியின் அளவு (Quantity of Production) அதிகரித்தல்.
2. உற்பத்தியின் தரம் (Quality of Production) மிகுதல்.
3. உற்பத்திச் செலவுகள் குறைதல்.
4. தொழிலாளர்கள் கடமையிலிருந்து நீங்கியிருத்தல் (Absenteeism) குறைவுபடுதல்.
5. தொழிலாளர் பரிமாற்றம் (Labour Turnover) குறைவுபடுதல்.
6. விபத்துகள் குறைதல் மற்றும் தவிர்க்கப்படுதல்.
7. விரயம் குறைதல் (Waste Reduction).
8. ஒழுங்குணர்வு (Morale) சீரடைதல்.
9. விருப்பார்வம் (Willingness) அதிகரித்தல்.

பொதுவாகக் கூறுமிடத்தில், பின்வரும் நிலைமைகளில் வருவாய் சார்ந்த ஊக்குவிப்பு முறைகள் வெற்றி பெறும் வாய்ப்புகள் அதிகம் எனலாம்:

1. வருவாய் சார்ந்த ஊக்க ஊதியத் திட்டங்களைத் தொழிற் சங்கங்களின் ஒப்புதலுடன் நடைமுறைக்குக் கொண்டு வருதல் வேண்டும்.

2. தொழிலாளர்களுடைய திறமை வெறும் ஊக்க ஊதியங் களினால் மட்டும் வளர்ந்து விடாது. வேலை நிலைமைகளும், தொழிலாளர் உறவுகளும் நன்றாக இருத்தல் வேண்டும்.

3. பணி வகைப் பிரிப்பு (Job Grading), பணி மதிப்பீடு (Job Evaluation), கால நுண்ணாய்வு (Time Study) ஆகியவற்றின் அடிப்படையில் ஊதிய வீதங்களின் உயர்வு தாழ்வு நிலைகள் தீர்மானிக்கப்படுதல் வேண்டும்.

4. எல்லா ஊக்க ஊதியப் பட்டுவாடாக்களும் தகுந்த வேலை ஆய்வின் (Work Study) அடிப்படையில் செய்யப்பட்ட பணி மதிப்பீட்டின் பேரில் (Job Evaluation) செய்யப் படுதல் வேண்டும்.

5. ஊக்க ஊதியத் திட்டங்களின் நன்மைகள்; தொழிலாளர், நிருவாகம் ஆகிய இரு சாராருக்கும் தெளிவாகத் தெரிந்திருத்தல் வேண்டும்.

6. சந்தேகத்திற்கு இடமளிக்காத வகையில் திட்டங்களும், கணக்கீடு முறைகளும் எளிமையானவையாக இருத்தல் வேண்டும்.

தொகுதி ஊக்குவிப்பு முறைகள் (Group Incentives)

தனிப்பட்ட தொழிலாளர்களுக்கான ஊக்க ஊதியத் திட்டங் களை விட, அனைத்து தொழிலாளர்களையோ அல்லது ஒரு துறையில் பணி புரியும் குழுவினரையோ ஊக்குவிக்கும் திட்டங்கள் அதிக நன்மைகள் தரும். தொழிலாளர் குழுவிற்கு செயல் நோக்கம் கற்பிப்பதும் (Motivating), உற்பத்தியைப் பெருக்குவதும் எளிது. தனிப்பட்ட தொழிலாளர்களுக்கான ஊக்க ஊதியத் திட்டங் களில், தொழிலாளர்களுக்கிடையே ஏற்படும் மோதல்களினாலும், அவர்கள் தங்கள் உற்பத்தியைத் தடை வரம்பு (Restriction) செய் வதினாலும், ஊதிய வீதங்கள் பற்றிய சச்சரவுகளினாலும் எதிர் பார்க்கும் நன்மைகள் கிடைக்காமல் போகின்றன. இவற்றைத் தவிர்க்கவே, தொகுதி ஊக்கத்திட்டங்கள் தற்பொழுது பெருமள வில் பின்பற்றப் படுகின்றன. இத்தகைய திட்டங்களில் சில வகைகள் பின்வரும் பக்கங்களில் விவரிக்கப்பட்டுள்ளன.

தொகுதி விளைபயன் ஊக்கத் திட்டம் (Group Piece work)

மொத்த உற்பத்தியில் தனியொரு தொழிலாளியின் பங்கினை அளவிட முடியாத நிலையிலும், தொழிலாளர்களுடைய பணிகள் ஒன்றுக்கொன்று தொடர்புள்ளவையாக இருக்கும் நிலையிலும், தொகுதிப் பணி அளவு ஊக்கத் திட்டம் மிகவும் பயனுள்ளதாக அமையும். இத்திட்டத்தில், ஒரு தொகுதியிலுள்ள ஒவ்வொரு தொழிலாளியும், அத்தொகுதியின் கூடுதல் உற்பத்தி அளவின் அடிப்படையில் போனசைப் பெறுவார். இதற்குக் கால நுண்ணுய்வின் (Time Study) அடிப்படையில் உற்பத்தி இலக்களவு (Standard Output) தீர்மானிக்கப்படும். உற்பத்தி, இவ்விலக்கை விட அதிகரிக்கும் பொழுது, அத் தொகுதியிலுள்ள தொழிலாளர் அனைவருக்கும் போனசு கொடுக்கப்படுகின்றது. இதற்கு, உற்பத்தியின் அளவு பொதுவாக மாதமொரு முறை கணக்கிடப் படுகின்றது. சில சமயங்களில், ஒரு மணிநேரத்தில் ஒரு மனிதன் (Man-Hour) உற்பத்தி செய்யவேண்டிய இலக்களவு நிச்சயிக்கப் பட்டு, இவ்விலக்கை மிஞ்சிய உற்பத்தி இருக்கும் பொழுது போனசு அளிக்கப்படுவதும் உண்டு. மற்றும், சில திட்டங்களில் உற்பத்திப் பொருள்களின் மதிப்பு மாறுதல்களுக்கு ஏற்பவும், விற்பனையின் மதிப்பு மாறுதல்களுக்கேற்பவும், தொழிலாளர் ஊதியச் செலவு மாறுதல்களுக் கேற்பவும் போனசு கொடுக்கப் படுகின்றது.

ஒவ்வொருவரின் போனசும் மற்ற ஒவ்வொருவரின் செயல் திறனைப் பொருத்திருப்பதால், எவரும் தங்கள் பணியினைத் திறமையுடன் செய்யாமல் இருப்பதை மற்றோர் அனுமதிக்க மாட்டார்கள். எனவே, ஒவ்வொரு தொகுதியிலுமுள்ள அனை வரும் தங்கள் பணியில் முழு ஆற்றலுடன் ஈடுபடுவார்கள். மேலும், போட்டிகள், மனக்கசப்புகள் முதலியன போனசு காரணமாக எழுவதற்கில்லையாதலால், அவர்கள் ஒற்றுமையுடன் தங்கள் பணிகளைக் கவனிப்பார்கள். பணிகளையும், பணி இடங் களையும் தகராறுகளின்றி தங்களுக்குள் பங்கீடு செய்து கொள் வார்கள். ஒருவருக்கொருவர் கைகொடுத்தும் உதவிக் கொள் வார்கள். இத்தகைய திட்டத்தை உற்பத்தித் துறையிலுள்ள தொழிலாளர்களுக்கு மட்டுமின்றி, உற்பத்தித் துறையினருக்கு இன்றியமையாத பணிகளைச் (Essential Services) செய்து கொடுத்து, நாள் ஊதியத் திட்டத்தில் பணிபுரியும் தொழிலாளர் களுக்கும் விரிவுபடுத்தலாம். இவ்வாறு விரிவு படுத்தும் பொழுது அவர்களுக்கு நாள் ஊதிய வீதத்தில் போனசு கொடுத்தது போக எஞ்சியுள்ளது, உற்பத்தித் துறைத் தொழிலாளர்களுக்குச் சம மாகப் பங்கிட்டுக் கொடுக்கப்படும். இவ்வாறே, இத்திட்டத்

தினை ஒரு துறையிலுள்ள தொழிலாளர்களுக்கு மட்டுமோ, அல்லது கம்பெனி முழுமைக்குமோ விரிவுப் படுத்திக்கொள்ளலாம். கம்பெனி முழுவதற்கும் விரிவுபடுத்தினால்தான், ஒரு தொகுதியினருக்கும் மற்றொரு தொகுதியினருக்கும் எழக்கூடிய மனக் கசப்புகளைத் தவிர்த்துக் கொள்ள முடியும். மேலும், புதிய இயந்திரங்கள், புதிய உற்பத்தி முறைகள் ஆகியவற்றை நடைமுறைக்குக் கொண்டுவரும் நேரங்களில், தொழிலாளர்கள் தங்கள் அச்சத்தின் காரணமாக எதிர்ப்பு தெரிவிக்க மாட்டார்கள் ஏனெனில், புதிய இயந்திரங்கள், புதிய முறைகள் இவற்றினால் உற்பத்தி பெருகும் பொழுதும், செலவுகள் குறையும் பொழுதும் அவற்றின் பயனை, நிருவாகத்தினருடன் தொழிலாளர்களும் அடைவார்கள்.

இருப்பினும் இத்தொகுதி ஊக்கத் திட்டத்திலும், தனிப் பட்டப் விளைபயன் ஊதியத் திட்டத்திலுள்ள (Individual Piece - Rate System) குறைபாடுகள் நீங்கிவிடவில்லை. உற்பத்தி அதிகரித்தால், நிருவாகத்தினர் ஊதிய வீதங்களை குறைத்து விடுவார்களோ என்ற அச்சம் தொழிலாளர்களிடமிருந்து அகலுவதற்கில்லை. தனியொரு தொழிலாளியால், உற்பத்தி இலக்கைக் கட்டுப்படுத்த இயலாதாகையால், அத்தொழிலாளிக்கு செயல் நோக்கம் (Motivation) குன்றிவிடவும் இடமுண்டு. தங்களுடைய தனிப்பட்ட செயல் ஆற்றலுக்கும், தங்களுக்கு இறுதியில் கிடைக்கும், வெகுமானத்திற்கும் எந்தத் தொடர்பும் இல்லை என்ற குறையும் எழும்.[1] போனசு வீதத்தையும், அதனைக் கணக்கிடும் முறையையும், தொழிற்சங்கத்துடன் கலந்து பேசி முடிவு செய்யாவிட்டால், தொழிற் சங்க ஆதரவும் கிட்டாது.

இலாபம் பகிர்ந்து கொள்ளும் திட்டம் (Profit Sharing Scheme)

நிலத்தினை உழுது பயிர் செய்யும் விவசாயியும், நிலத்தின் உரிமையாளரும் விளைச்சலைப் பங்கிட்டுக் கொள்வது போல, தொழிலில் ஏற்படும் இலாபத்தில் தொழிலாளர்களுக்கும் ஒரு பங்கு கொடுப்பதுதான் இத்திட்டத்தின் நோக்கமாகும். குறிப்பிட்ட அளவு இலக்கினை இலாபம் மிஞ்சும் பொழுது, தொழிலாளர்களுக்கு முன்னதாகவே தீர்மானிக்கப்பட்ட ஒரு சதவீதத்தில் இலாபம் பகிர்ந்து அளிக்கப்படும். காட்டாக, தொழிலில் பயன் படுத்தப் படும் மூலதனத்தில் 10 சதவீத ஆதாயத்திற்கு (Return) மேற்பட்ட இலாபத்தில் தொழிலாளர்களுக்கு 25 சதவீதம் பங்கு கொடுப்பதாக தொழிற் சங்கத்துடன் ஒப்பந்தம் செய்து கொள்ளலாம். இத்திட்டத்தின் நோக்கங்கள் பின்வருமாறு :

[1] இக்குறைபாடு எல்லாத் தொகுதிப் போனசு திட்டங்களுக்கும் பொருந்தும்.

1. தொழிலாளர் நல்லுறவை வளர்த்தல்

2. தொழில் அமைதியை நிலை நாட்டல்

3. சேதாரங்களைத் தவிர்த்தல்

4. தொழிலாளர் செயல் திறமையை வளர்த்தல்

5. தொழிலாளர் பரிமாற்றத்தைத் (Labour Tureover) தவிர்த்தல்

6. உற்பத்தியை அதிகரித்தல்

7. தொழில் நிலை பேறுடைமையை (Continuance) உறுதி செய்து கொள்ளுதல்

8. மனித இன நலப்பற்று அடிப்படையில் (Humanitarian Grounds) இலாபத்தைப் பங்கிட்டுக் கொடுத்தல்.

இவ்வித இலாபப் பங்கீட்டுத் திட்டத்தை ஆதரிப்போர், இத் திட்டத்தினால் தொழிலாளர் நிருவாகத்துடன் சேர்ந்திணைக்கப் படுவதாகவும், தாங்களும் ஒரு தொழில் கூட்டாளி (Partner) என்ற எண்ணம் தொழிலாளர்களுக்கு ஏற்படுவதாகவும், இவை காரண மாக, உற்பத்திப் பெருக்கம், சேதாரக் குறைவுகள் போன்ற நன்மைகள் கிடைப்பதாகவும் நம்புகின்றனர். இருப்பினும், இத் திட்டத்தில் பல குறைபாடுகள் உள்ளன. இவற்றால் மேற்கண்ட நோக்கங்கள் நடைமுறையில் நிறைவேறுவதில்லை எனலாம்.

முதலாவதாக, இத்திட்டத்தில் போனசுக்கும், தொழிலாளர் களுடைய உழைப்புக்கும் தொடர்பு குறைவு. கம்பெனியினுடைய இலாபம் என்பது, தொழிலாளர்களுடைய உழைப்பை மட்டும் பொருத்ததில்லை. சந்தை நிலவரம் (Market Conditions), விற்பனைத் திறமை, போட்டிகள், நிருவாகத்திறமை முதலான பல காரணக் கூறுகளையும் பொருத்தே இலாபம் அமையும்.

இரண்டாவதாக, போனசு என்பது ஒருவிதக் காலந் தாழ்த்திக் கிடைக்கும் வெகுமானமே (Deferred Payment). இதனால், தொழிலாளர்கள் தங்களுடைய அன்றாட அலுவல்களை ஊக்கமுடன் செய்வார்கள் என்று எதிர்பார்ப்பதற்கில்லை.

மூன்றாவதாக, இலாபக் கணக்கீடு செய்தல் நிருவாகத்தினர் செய்யவேண்டிய ஒரு பணி. அவர்கள் முன்மதி (Prudence) காரணமாகப் பலவித சேம ஒதுக்கீடுகளைச் (Reserves) செய்து

கொண்டால், அவற்றைத் தொழிலாளர்கள் ஒத்துக்கொள்ள மறுக்கலாம். தொழிலாளர் - நிருவாக உறவு சீராக இல்லாத நிறுவனங்களில், தொழிலாளர்கள் இலாபக் கணக்கிடுதலை ஐயப் படுவர்.

நான்காவதாக, கொடுக்கப்படும் போனசு, தொழிலாளர்கள் ஈட்டிய தொகையா (Earned) அல்லது நிருவாகத்தினர் தானாக வலிந்து கொடுக்கும் நன்கொடையா (Gratuituous Payment) என்ற வினாவும் எழுகின்றது. தொழிலாளர்கள், போனசை ஈட்டிய தொகையாகக் கருதினால், அதனை உரிமைக் கோரிக்கையாக வற்புறுத்திக் கேட்பார்கள். ஈட்டிய தொகையில்லை என்றால், எந்த நிருவாகத்தினரும் தங்கள் கை நட்டப்பட்டு போனசை வலிந்து கொடுக்க முன் வர மாட்டார்கள் என்றும், அப்படி வருவதின் காரணம், தொழிலாளர்களுக்குத் தகுந்த அடிப்படை ஊதியம் கொடுக்காத காரணத்தினால்தான் என்றும் தொழிலாளர்கள் வாதாடுவார்கள்.

ஐந்தாவதாக, வழக்கமாக போனசு கொடுத்து வரும் ஒரு நிறுவனம், நட்டம் வந்த ஆண்டில் போனசு கொடுப்பதை நிறுத்தினால், அது தொழிலாளர்களிடையே ஒரு பெரும் புயலைத் தோற்றுவித்துவிடும். (எனவே, இத் திட்டத்தினை மிகவும் முன் எச்சரிக்கையுடன் செயல்முறைக்கு கொண்டு வருதல் வேண்டும். புதியதாய் தோற்றுவிக்கப் பட்ட நிறுவனங்கள் இத் திட்டத்தைப் பின்பற்ற முயலுதல் கூடாது.)

ஆறாவதாக, தொழிலாளர் நல்லுறவு என்பது போனசை மட்டில் பொருத்ததில்லை. தொழிலாளர் தொடர்புள்ள அனைத்துக் கொள்கைகளும் நல்ல முறையில் இருந்தால் தான், இலாபப் பங்கீட்டுத் திட்டத்தின் மூலம், நல்லுறவை வளர்த்துக் கொள்ளவும், தொழில் அமைதியை ஏற்படுத்திக் கொள்ளவும், தொழிலாளர் செயற் திறனைப் பெருக்கவும் முடியும்.

இத்தகைய காரணங்களினால் பலரும் இத்திட்டத்தினை தற்பொழுது கைவிட்டு விட்டனர். மேலும், இந்தியாவில் இத் திட்டத்திற்கு தேவையில்லாமல் போய்விட்டது. ஏனெனில், இந்திய அரசாங்கத்தால் கொண்டுவரப் பட்டுள்ள போனசு சட்டத்தின் (Bonus Act, 1965) கீழ் ஒவ்வொரு தொழிற்சாலையும், தொழிலாளர்களுக்குக் குறைந்த அளவு 4 சதவீதமாகிலும் போனசு கொடுத்தாக வேண்டும். அதிக அளவு போனசு 20 சதவீதம் என வரையறுக்கப் பட்டுள்ளது. இச் சட்டம் போனசை தொழிலாளர்களுக்குக் காலந்தாழ்த்திக் கிடைக்கும் (Deferred Payment) உரிமைக் கோரிக்கைக்குச் சமமாகக் கருதுகின்றது.

கூட்டான இணைப்பு ஊக்குவிப்பு முறைகள் (Supplementary Incentives)

மேலே விவரிக்கப்பட்டுள்ள ஊக்குவிப்பு முறைகளைத் தவிர, பலதரப்பட்ட கூட்டான இணைப்பு ஊக்குவிக்கும் முறைகளும் உள்ளன. இவை கீழ்க் கண்ட தகுதிகளுக்காக அளிக்கப்படும்.

1. சிறந்த கைத் திறமையால் தரம் மிக்க பொருள்களை உற்பத்தி செய்தல் (Superior Workmanship)

2. மூலப் பொருள்களின் சேதாரத்தைக் குறைவு படுத்துதல்

3. விபத்துக்களைத் தவிர்த்தல்

4. வருகையும் காலந் தவறாமையும் (Attendance and Punctuality)

10. தொழிலாளர் நலப் பணிகள்
(Labour Welfare Works)

தொழிலாளர்களை வெறும் உற்பத்திக் காரணியாகக் (Factor of Production) கருதி அவர்களை இனிமேலும் அவ்விதம் நடத்தி விட முடியாது என்பதனையும், மனித இயல் காரணக் கூறு (Human Factor) தொழில் வெற்றிக்கு எவ்வளவு முக்கியமானது என்பதையும் நாம் முன்பே கண்டுள்ளோம். நிருவாகம், தொழிலாளர்களைத் தங்கள் தொழில் கூட்டாளியாகக் கருதி அவர்களுடைய தன் மானம் (Self - Respect) பாதிக்காமலும் நிறுவனத்தின் நிதி நிலைக்குப் பாதகம் ஏற்படாமலும், அவர்களின் நலன்களைப் பாது காக்கும் பொறுப்பை ஏற்றுக் கொள்ளுதல் வேண்டும். தொழிலாளர் ஆக்க நலப் பணிகளைத் திட்டமிடுவதும், அவற்றை நல்ல முறையில் செயல்படுத்துவதும் தற்காலத் தொழிற்சாலை களில் தனித் தன்மை வாய்ந்த (Specialised) பணிகளாக மாறி விட்டன. தொழிலாளர் அமைப்புகளில் (Labour Organisation) இதற்கென ஒரு தனிப் பிரிவும், அதன் தலைமைப் பதவிக்கு ஒரு உள நூல் வல்லுனரோ (Psychologist) அல்லது பொது நலச் சேவை மனப்பான்மை உள்ளவரோ (Social Worker) அமர்த்தப்படுவார். தொழிலாளர் மொத்த ஊதியச் செலவில் மூன்றில் ஒரு பங்கு வரை இந்த ஆக்க நலப் பணிகளுக்காக வெளிநாட்டு நிறு வனங்கள் செலவிடுவதாகக் கணக்கிடப்பட்டுள்ளது.[1]

முதலில், இத்தகைய ஆக்க நலப் பணிகள் தொழிற்சாலைச் சட்டத்தின் (Factories Act) விதிகளுக்குக் கட்டுப் பட்டு, அரை குறை மனத்துடன் செயல் படுத்தப்பட்டு வந்தன. ஆனால், விழிப்புணர்ச்சியும், பொறுப்பும், மனிதாபிமானமும் உள்ள சில பெரிய நிறுவனங்கள் இந்த ஆக்க நலப் பணிகளைத் தன் விருப்பமாக நல்ல முறையில் செயல் படுத்தி பெரும் பயன்களைப் பெறத் தொடங்கியதை மற்றோர் கண்ணுற்ற பிறகு, இந்த ஆக்க நலப் பணிகளைச் செய்து கொடுப்பது என்பது ஒரு தொழில் முறையாக (Profession) ஆகிவிட்டது எனலாம். இந்த ஆக்க நலப் பணிகளை,

[1] Strauss and Sayles: "Personnel: The Human Problems of Management", Prentice Hall, India, p. 709

சட்டத்தின் (Statute) கட்டாயத்திற்காக மட்டுமே நிறைவேற்ற வேண்டுமென்று இக் காலத்திலும் நினைக்கும் தொழில் நிருவாகிகள், காலத்தோடு ஒட்டி ஒழுகத் தெரியாதவர்கள் என்றுதான் கூறுதல் வேண்டும். இந்த ஆக்க நலப் பணிகளின் நோக்கம், தொழிலாளர்களைத் தொழிற்சாலைப் பணிகளிலும், தங்கள் சொந்த மற்றும் சமூக வாழ்க்கையிலும் மன நிறைவு உள்ளவர்களாக வாழச் செய்வதேயாகும்.

ஆக்க நலப் பணிகளை நிருவகித்தல் (Administration of Welfare Works)

தீர்மானிக்கப்படும் ஆக்க நலப் பணிகள், நிறுவனம் மற்றும் தொழிலாளர்களுடைய நீண்ட காலத் தேவைகளை நிறைவு செய்வதாக இருத்தல் வேண்டும். இவற்றைத் திட்டமிடுவதில் தொழிலாளர்களுக்கும், தொழிற்சங்க முகவர்களுக்கும் பங்கு இருத்தல் வேண்டும். இப்பணிகளைத் தொழிலாளர் அமைப்பின் ஒரு தனிப் பிரிவு (Section) கவனித்துக் கொண்டாலும், பணிகளைத் திட்டமிடுவதற்கும், செயல்படுத்துவதற்கும், தொழிலாளர் மற்றும் தொழிற்சங்க முகவர்களைக் கொண்ட ஒரு குழுவை (Committee) ஏற்படுத்திக் கொள்ளுதல் வேண்டும். இது தொழிலாளர் ஒத்துழைப்பை உறுதி செய்யும். ஒவ்வொரு தொழிற்சாலையின் நிலைமைகளுக்கு ஏற்பவும், தொழிலாளர்கள் தேவை மற்றும் தொழிற்சாலை நிதி வசதிகளுக்கு ஏற்பவும், இந்த ஆக்க நலப் பணிகளைத் தீர்மானித்துக் கொள்ளுதல் வேண்டும். தர அளவு படுத்தப்பட்ட (Standardised) பணிகளை எக்காலத்திற்கும் பொருந்தும் வகையில், அனைத்து தொழிற்சாலைகளும் பின்பற்றுதல் முடியாது. ஆக்க நலப் பணிகளின் முக்கிய நோக்கம் தொழிலாளர் மன நிறைவு மற்றும் உடல் நலம் ஆகியவையாகும். இந்த நோக்கம் நிறைவேறும் வகையில், ஆக்க நலப் பணிகளில், அவ்வப்பொழுது தேவைப்படும் மாறுதல்களைத் தொழிலாளர்களுடன் கலந்து பேசி, செய்தல் வேண்டும். இப்பணிகளுக்குப் பொறுப்பேற்போர், பொதுவாக சமுதாய நலங்களிலும், குறிப்பாகத் தொழிலாளர் நலங்களிலும் அக்கறையும், ஆர்வமும் உள்ளவர்களாக இருத்தல் வேண்டும்.

ஆக்க நலப் பணிகளின் நோக்கம் (Scope of Welfare Activities)

ஆக்க நலப் பணிகள் பொதுவாகக் கீழ்க்கண்ட வசதிகளை உறுதி செய்யும் வகையில் இருப்பது அவசியம் :

1. உடல் நலம் (Health)
2. விபத்துகளிலிருந்து பாதுகாப்பு (Safety)

3. வசதிகள் (Conveniences)

4. கல்வி மற்றும் செய்திகள் (Education and Information)

5. பொருளியல் பாதுகாப்பு (Economic Security)

6. பொழுதுபோக்கு (Recreation)

7. குடும்ப நலன்கள் (Family Interests)

8. சமுதாய நலன்கள் (Community Interests)

மேற்கண்ட பல்வேறு வசதிகளை உறுதி செய்வதற்கு கீழ்க் கண்ட ஆக்க நலப் பணிகள் நிறைவேற்றப்படுதல் வேண்டும் :

1. நல்ல குடியிருப்பு வசதிகள்

2. சிறந்த மருத்துவ வசதிகள்

3. கல்வி வசதிகள்

4. விளையாடுமிடங்களும் பொழுதுபோக்கு வசதிகளும்

5. கம்பெனியிடம் உதவித்தொகை பெறும் போக்குவரத்து வசதிகள்

6. கம்பெனியிடம் உதவித்தொகை பெறும் சிற்றுண்டி மற்றும் உணவுச்சாலை

7. நல்ல வேலை நிலைமைகள் — வெளிச்சம் மற்றும் காற்றோட்டம்

8. ஓய்வகங்கள் (Rest Rooms)

9. குளியல் அறைகள்

10. குழந்தைகள் காப்பிடம் (Creche)

11. இயந்திரங்களிலிருந்து பாதுகாப்பு

12. ஒலிகள், மற்றும் திடீரொளிகளிலிருந்து (Flash) பாதுகாப்பு

13. மிகை நேர ஊதியங்கள் (Over-time pay)

14. நோயுற்ற காலத்தில் ஊதியம்.

15. பணியில்லாக் காலத்தில் ஊதியம்

16. ஊதியத்தோடு கூடிய விடுமுறை நாட்கள்
17. சேம நல நிதி (Provident Fund)
18. ஓய்வு கால ஊதியத் திட்டம்
19. குடும்ப நலத் திட்டங்கள் (Family Benefit Schemes)
20. சிக்கனம் மற்றும் சேமிப்புத் திட்டங்கள் (Thrift & Savings Schemes)
21. கூட்டுறவுக் கடன் வசதிச் சங்கங்கள்
22. கூட்டுறவு விற்பனை அங்காடிகள்
23. இலவசத் தனி மற்றும் தொகுதிக் காப்புறுதி (Free Individual and Group Insurance)
24. சட்ட உதவிகள் (Legal Aids)
25. விபத்துக்களுக்கான நட்ட ஈடுகள்
26. தொழில் நுட்ப நூலகம் (Technical Works Library)
27. தொழிற்சாலைப் பருவ வெளியீடு (Factory Magazine)
28. குடும்ப மற்றும் சொந்தச் சிக்கல்களைத் தீர்க்கத் தேவையான கருத்துரைகள்
29. விழாக் கால போனசுகள் (Festival Bonuses)
30. விழாக் கால வட்டியில்லாக் கடனுதவிகள் (Festival Interest-Free Advances)

ஆக்க நலப் பணிகளினால் நிருவாகமும் தொழிலாளரும் அடையும் நன்மைகள்

ஆக்க நலப் பணிகள் தொழிலாளர்களுக்காகத் திட்டமிடப் பட்டு நிறைவேற்றப்பட்டாலும், நிருவாகத்தினரும் இவற்றால் பயனடைகின்றனர். இதனால்தான் பெரும் பணச் செலவில் இந்த ஆக்க நலப் பணிகளைச் செயல்படுத்தப் பலர் முன் வருகின்றனர். பல்வேறு ஆக்க நலப் பணிகளால் தொழிலாளர்களும், நிருவாக மும் அடையும் பயன்கள் பின் வருமாறு :

தொழிலாளர் அடையும் பயன்கள்

1. மிகுந்த தன்னம்பிக்கை

2. குறைந்த மனக் குறைகள்
3. சிறப்பான உடல் நலமும், மன நலமும்
4. பணிப் பாதுகாப்பு
5. நல்ல வேலை நிலைமைகளும், சூழ்நிலைகளும்
6. நிருவாகத்தோடு நல்லுறவு
7. நிருவாகத்தில் பங்கு பெறும் வாய்ப்பு
8. குடும்பப் பாதுகாப்பும், நலன்களும் மிகுதல்

நிருவாகம் அடையும் பயன்கள்

1. அதிக உற்பத்தியும் அதனுல் குறைந்த அடக்க விலையும்
2. தொழிலாளர்களிடையே கூட்டணி மனப்பான்மையும் (Team Spirit), ஒழுங்குணர்வும் (Morale) அதிகரித்தல்
3. தொழிலாளர்கள் பணிக்கு வராமலிருத்தல் (Absenteeism), பரிமாற்றம் (Turnover) குறைதல்
4. தொழிலாளர் முறையீடுகள் (Complaints), மனக் குறைகள் (Grievances) குறைவுபடுதல்
5. தொழிலாளர்களைப் பணிக்கு அமர்த்துதல் (Recruitment) எளிதாகுதல் மற்றும் செலவுகள் குறைதல்
6. நிறுவனத்துடைய நல்லெண்ணத்தையும், புகழையும் சமூகத்திலும், தொழிலாளர்களிடமும் நிலை நாட்டுதல்
7. நிறுவனத்தின் கொள்கைகளைத் தொழிலாளர்களுக்கு எடுத்துரைக்கும் வசதி
8. தொழிலாளருடன் நல்லுறவு (Labour Relations)

11. தர அளவுப்பாடும் பேருற்பத்தியும்
(Standardisation and Mass Production)

தற்கால உற்பத்தி முறையானது செய்ததையே திரும்பத் திரும்பச் செய்யும் (Repetitive) பேருற்பத்தி முறையாகும். (Mass Production Method). கைக்கடிகாரங்கள், சைக்கிள்கள், தையல் இயந்திரங்கள் போன்ற மிகப் பெரிய அளவில் விற்பனையாகும் பொருள்களைத் தயாரிக்க இப்பேருற்பத்தி முறை அமெரிக்க நாட்டில் முதன் முதலாகத் துவங்கியது. இதனால் இம்முறைக்கு "அமெரிக்க முறை உற்பத்தி" (American Method of Production) என்னும் பெயரும் சிலகாலம் வழங்கி வந்தது.[1] இம்முறையில் பல வழிகளிலும் உற்பத்திச் செலவினைக் குறைப்பதற்கு வாய்ப்புகள் இருப்பதால், அதற்கு திட்டமிட்டு பணியாற்றுதல் அவசிய மாகின்றது. இவ்வாறு உற்பத்திச் செலவுகளைக் குறைப்பதற்கான வழிமுறைகளாவன: (1) பொருள்களின் பல்வேறு வகைகளைக் (Range of Varicties) குறைத்தல்; (2) இயன்ற வரையில் பொருட் களில் ஒரே மாதிரியான ஆக்கக் கூறுகளைப் (Identical Components) பயன்படுத்துதல்; (3) இத்தகைய ஆக்கக் கூறுனது ஒன்றிற்குப் பதிலாக மற்றொன்றைப் பயன்படுத்தும் (Inter change Ability) வகையில், ஒவ்வொன்றையும் நுணுக்கமான திட்பநுட்பக் கூறு களோடு உற்பத்தி செய்தல். இம்மூன்று வழிமுறைகளும் முறையே, செய்ய எளிதாக்குதல் (Simplification) தர அளவுப் பாடு செய்தல் (Standardisation) மற்றும், தரக் கட்டுப்பாடு (Quality Kontrol) எனப்படுகின்றன.

சொற்பொருள் விளக்கங்கள் (Definitions)

செய்ய எளிதாக்குதல் (Simplifications) மூலதனத்தையும் காலத்தையும் பயனுள்ள வகையில் உற்பத்திக்குப் பயன்படுத்தும் வகையில், தேவைக்கு அதிகமான அளவில் மூலப் பொருள்களையும், உழைப்பாற்றலையும் செலவிடுவதைத் தவிர்த்தலும், பொருள் களின் வகைகள் (Varieties), உருவளவுகள் (Sizes), மற்றும் உரு வளவைக் கூறுகளைக் (Dimensions) குறைத்தலும் செய்ய எளிதாக்

[1] Hiscox and Sterling: "Factory Adminisstration in Practice", Pitman, p. 270

குதல் என்பதில் அடங்கும். இதனை ஒரு சில தனிப்பட்ட விவரங்கள் பற்றின தர அளவுப்பாடு (Standardisation) எனவும் குறிப்பிடுகின்றனர்.[1]

தர அளவுப்பாடு செய்தல் (Standardisation) தர அளவுப்பாடு என்பது ஒரு குறிப்பிட்ட பொருளின் உற்பத்தியை நிலையான வகை (Type), உருவளவு (Size) மற்றும் பண்புக் கூறுகளுக்கு (Characteristics) உட்படுத்துதலைக் குறிக்கின்றது.[2] இதனைத் தர அளவுகளை நிலைநாட்டுதல் எனவும் கூறலாம். தர அளவு (Standard) என்பது, ஊன்றிய கவனத்துடன் நிலைநாட்டப்படும் உருமாதிரி (Norm), அளவு (Measure), அல்லது மூலப்பொருள்கள், விளைபொருள்கள், நடைமுறைகள் மற்றும் இதர தொழில் செய்நிலைகள் பற்றிய விளக்க விவரங்கள் (Specifications) ஆகும். இவ்வாறு நிலைநாட்டப்படும் தர அளவானது ஒரு குறிப்பிட்ட காலத்திலுள்ள விலை நிலவரம், கிடைக்கும் இயந்திர சாதனங்கள், பயன்படுத்தும் மூலப்பொருள்கள் ஆகியவற்றின் அடிப்படையில் தீர்மானிக்கப்படும் சிறந்த செய்முறைகள், மற்றும் விளக்க விவரங்களாகும். எனவே, தர அளவுப்பாடு என்பது எக்காலத்திற்கும் நிலையாக இருக்கக் கூடிய தொன்றல்ல. அனுபவ அடிப்படையில் தேவைப்படும் மேம்பாடு தரும் மாறுதல்களுக்கும், புதிய செயல்முறைகளுக்கும் ஏற்ற வகையில், மாற்றி அமைத்துக் கொள்ளும் வகையில் தர அளவுப்பாடு இசைவானதாக (Flexible) இருத்தல் வேண்டும்.

பண்புத் தரக்கட்டுப்பாடு (Quality Control) உற்பத்தியான பொருள்களின் குறைபாடுகளை ஆய்வின் பொழுது (Inspection) மட்டில் கண்டறிவதை விட, அவை உற்பத்தி செய்யப்படும் பொழுதே தர அளவுகளுக்கு ஏற்பனவாக இருக்கும்படி கண்காணித்துக் கொள்ளுதல் 'பண்புத் தரக் கட்டுப்பாடு' எனப்படும். இதனை, விளைபொருளின் பண்புத் தரத்தைப் பாதிக்கக்கூடிய மாறுமியல்புள்ள (Variable) காரணக் கூறுகளை முறையாகக் கட்டுப்பாடு செய்தல் எனவும் கூறுவர்.[3]

பல்வகை வேறுபாட்டுத் தொகுதியால் விளையும் சேதாரங்கள்

தொழிற்சாலைச் சேதாரங்களுக்கு (Wastes) ஒரு மூலகாரணம் பல்வகைப் பொருட் தொகுதிகளை உற்பத்தி செய்தலாகும். ஒரு

[1] Kimbla & Kimbal, "principles of Industrial organisation" (ALLIED Paeic. P. 306.

[2] *Ibln*: P. 77.

[3] Bethel, L·L., *el· et. op. eit*, P. 317.

பொருளின் உற்பத்திச் செலவு குறைவதற்கு அப்பொருளினைப் பெருமளவில் (Large scale) உற்பத்தி செய்தல் வேண்டும். அவ்வா றில்லாமல், பல்வகைப் பொருள்களை சிறிய அளவுகளில் (Small scale) உற்பத்தி செய்தால், அவற்றின் உற்பத்திச் செலவுகள் மிகுதியாகவே இருக்கும். இந்தக் கோட்பாடு எல்லா உற்பத்தியாளர்களுக்கும் தெரிந்திருப்பினும் கூட, வேறு காரணங்களுக்காக பல்வகைப் பொருட் தொகுதிகளை உற்பத்தி செய்துகொண்டுதான் இருக்கின்றனர். காட்டாக, போட்டி யாளர்களின் வானொலிப் பெட்டிகளிலிருந்து (Radios), தங்கள் வானொலிப் பெட்டிகளை வேறுபடுத்திக் காட்டுவதற்காக, உண்மை யான மற்றும் கற்பனையான மேம்பாடுகளுடன் புதிய வானொலிப் பெட்டிகளைப் பழைய வகைகளுடன் சேர்த்து உற்பத்தி செய்கின் றனர். அவ்வாறே, நுகர்வோரின் (Consumers) பல்வேறு வாங் கும் சக்திகளுக்கேற்பவும், பல்வகை வானொலிப் பெட்டிகளை உற் பத்தி செய்யவும் நேரிடும். நுகர்வோரும், தங்கள் விருப்பங் களைப் பூர்த்தி செய்யும் வகையிலான பல்வகைப் பொருள்களையே விரும்புகின்றனர். காட்டாக, உடைகளின் தேவை உலக நடைக் கேற்ப (Fashion) மாறும் பொழுது, நவநாகரீகமான முறையிலும், புதுத் தினுசுகளிலும், உடைகளையும், துணிகளையும் உற்பத்தி செய்தல் இன்றியமையாததாகின்றது. உற்பத்தியாளர்கள் மாறுதல்களுக்கேற்ப பொருட்களை உற்பத்தி செய்யும் பொழுது, பல்வகைச் சேதாரங்கள் ஏற்பட்டு, ஒரு பொருளின் உற்பத்திச் செலவு அதிகரித்துவிடுகின்றது. இத்தகைய போக்கினைக் கட்டுப் படுத்துவதற்காகவே செயல் எளிதாக்கும் (Simplification) மற்றும் தர அளவுப்பாடு (Standardisation) இயக்கங்கள் தோன்றின. செயல் எளிதாக்கும் முயற்சிகளின் வளர்ச்சியிலிருந்து சிறப்பீடு பாடும் (Specialisation), அதிலிருந்து தர அளவுப்பாடு செய்த உறுப்புகள் (Standardised parts), தரமான செய்முறைகள் (Standard Methods), தரமான மூலப் பொருள்கள், மற்றும் தர மானக் கைக் கருவிகள் (Standard Tools) முதலியவற்றைப் பயன் படுத்துதலும் வளரத் தொடங்கியது. இவ்வித தர அளவுப் பாடு அல்லது இடைப்பரிமாற்றம் (Inter change Ability) தகுதியுடைய ஆக்கக் கூறுகள் பற்றி சைமன் நார்த் (Simon North) என்பவரின் ஆராய்ச்சிக் குறிப்புகளில் (Memoirs) 1813-இல் 20,000 கைத்துப்பாக்கிகளை விற்பதற்காக அவர் அமெரிக்க அரசுடன் செய்துகொண்ட ஒப்பந்தத்தில் கீழ்க் கண்ட ஒரு விதி (Clause) இருந்ததாகக் கூறப்படுகின்றது.[1] "ஒரு கைத்துப்பாக்கியின் ஆக்கக்கூறுகள், மற்றெந்த கைத்துப்

[1] Hiscox and Sterlng, *op. cit.* P. 267

பாக்கியுடனும் பொருந்தும் வகையில், ஒத்த பண்புக் கூறு களுடன் இருத்தல்வேண்டும்.'' இதன் பொருள், ஆக்கக்கூறுகள் அனைத்தும் தர அளவு படுத்தப்பட்டனவாக இருத்தல் வேண்டு மென்பதே. இதன் மூலம் உறுப்புகளின் இடைப் பரிமாற்றம் (Inter change Ability) உறுதி செய்யப்படுகின்றது.

இவ்வாறே, 1841 ஆம் ஆண்டில் சர் ஜோசப் விட்வொர்த் (Sir Joseph whitworth) என்பவரின் முயற்சியால், திருகாணியின் திருகிழைகள் (Screw Threads)தர அளவுபடுத்தப்பட்டன. அதற்குப் பின்னர் நூற்றுக் கணக்கான வகைகளில் உற்பத்தி செய்யப்பட்டுவந்த மின்விளக்குகளும் (Electric Bulbs) அவற்றின் பிடிப்புகளும் (Holders) தர அளவுபடுத்தப்பட்டு, எந்த மின்விளக்கும் எந்த பிடிப்பிலும் பொருந்தும் வகையில் உற்பத்தி செய்யப்படுகின்றன. இவ்வாறே, காலணி உற்பத்தியாளர்கள் தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட சில வகைகளிலும், அளவுகளிலும், தரங்களிலும் தர அளவுப்பாடு செய்து காலணிகளை உற்பத்தி செய்வதால், நாம் நமக்கு முற்றிலும் பொருத்தமான காலணிகளை வாங்கிக்கொள்ளுதல் எளிதாகின்றது. இவற்றின் பயன்கள் வெளிப்படை.

இத்தர அளவுப்பாடு விளைபொருள்களுக்கு(Finished Products) மட்டும் பொருந்துவதாக எண்ணுதல் கூடாது. இதனை, இயந்திர சாதனங்கள், கைத்துணைக் கருவிகள், அலுவலகத் துணைப் பொருள்கள், அச்சடித்த படிவங்கள், உற்பத்தி முறைகள், மூலப் பொருள்கள் அனைத்திற்குமே விரிவுபடுத்தி பயனைப் பெருக்கிக் கொள்ளுதல் வேண்டும்.

பொதுவாக, பேருற்பத்தி முறையில், தர அளவுப்பாடு செய்யப்பட்டு உற்பத்தியாகும் பொருள்கள், தரத்தில் தனித் தனியாக உற்பத்தி செய்யப்படும் பொருள்களைவிட தாழ்ந்ததாகக் கருதப் படுகின்றது. இது ஒரு தவறான கருத்தாகும். தற்கால நவீன உற்பத்திமுறையில், நுண்ணளவை மானியைக் கொண்டு (Micro-Meter) ஒவ்வொரு பொருளும் தீர்மானிக்கப்பட்ட தரக்கட்டுப் பாடுகளுடன் இருப்பதை உறுதிசெய்து கொள்ளுவது எளிது. உண்மை என்னவெனில், எள்ளளவும் தரம் மாறாமல் பார்த்துக் கொள்ளவும் முடியும்.

தர அளவுப்பாட்டின் நோக்கங்கள்

தொழில் தர அளவுப்பாடு கீழ்க்கண்ட நோக்கங்களை அடைவதற்காகவே தொடங்கி வைக்கப்படுகின்றது:

1. ஒரு குறிப்பிட்ட வணிகத் துறைச் சரக்கின் வகைகளை யும், உருவளவுகளையும், பண்புக் கூறுகளையும் மட்டுப்படுத்துதல்.

2. உற்பத்தியான உதிரி உறுப்புகள் (Spare parts) மற்றும் விளைபொருள்களின் இடை பரிமாற்றுப் பண்பை (Inter change Ability) உறுதி செய்தல்.

3. மூலப்பொருள்களின் தரம் (Quality) மற்றும் நய நேர்த் தியை (Excllence) நிலை நாட்டுதல்.

4. தொழிலாளர்கள், மற்றும் இயந்திர சாதனங்களின் செயல் நிறைவேற்ற தர அளவுகளை (Performance Standard) நிலை நாட்டுதல்.

தொழிலாளரும் தர அளவுப்பாடும்

செயல் நடவடிக்கைகள் திரும்பத் திரும்பச் செய்வனவாகவும், தானே இயங்கும் இயந்திர உதவியுடன் நடப்பனவாகவும் இருத்த லால், அவற்றைக் குறைந்த திறமையாற்றலுள்ள தொழிலாளர் களே நிறைவேற்றிவிடுதல் முடியும். தானே இயங்கும் இயந்திர சாதனங்கள் புகுத்தப்படுவதால், திறமையாற்றலுள்ள தொழி லாளர்கள் இழிவு படுத்தப்படுவதாக எண்ணுமல், திறமையில்லாத தொழிலாளர்களை (Unskilled), பகுதித்திறமையுள்ளோராக (Semi-Skilled) மாற்றப்படுவதாகவே கொள்ளுதல் வேண்டும். மேலும், தர அளவுப்பாடு செய்த பேருற்பத்தியினுல் (Mass production) உற்பத்திச் செலவுகள் குறைவுபடுவதால், சரக்கு களுக்கான கேட்பு (Demand) அதிகரிக்கின்றது. சந்தை (Market) விரிவுபடுகின்றது. நேற்றைய ஆடம்பரப் பொருள்கள் (Luxuries) இன்றையத் தேவைப் பொருள்களாகின்றன (Necessities). புதிய வேலைகள் தோன்றுவதால், பலருக்கு வேலைவாய்ப்புகள் கிடைக் கின்றன.

ஒரு சிலர், தர அளவுப்பாடு செய்வதாலும், செய்த பணியி னையே திரும்பத் திரும்பச் செய்வதாலும், தொழிலாளர்களுடைய செயல் தொடங்கும் வள ஆற்றல் (Initiative) அழிக்கப்படுவதாக நினைக்கின்றனர். இதுவும் ஒரு தவருன நோக்கு நிலையேயாகும். உண்மையில், செய்த பணியினையே திரும்ப திரும்பச் செய்து கொண்டிருக்கும் ஒரு தொழிலாளி, பணியினையும், அப்பணியில் பயன்படுத்தப்படும் இயந்திரத்தையும் மிகவும் நுணுக்கமாக ஆய்வு செய்யும் வாய்ப்புள்ளது. இந்த ஆய்வின் பயனுக, அத் தொழிலாளியால் நடைமுறைக்குச் சாத்தியமான புதுக் கருத்துக்

களைக் கூறமுடியும். அவ்வாறு எடுத்துக் கூற இயலாத ஒரு தொழிலாளிக்கு செயல் தொடங்கும் வள ஆற்றல் (Initiative) இல்லை என்று கூறவேண்டுமே யொழிய, அவரது ஆற்றல் தர அளவுப்பாட்டு முறையால் அழிக்கப்படுவதாகக் கூறுவது தவறாகும். இன்னும் கூறப்போனால், தொழிற்சாலைகளில் தொழிலாளர்களுக்குப் பொதுவாக ஒரு குறிப்பிட்ட பணியே ஒதுக்கப் படுகின்றது. இப்பணி ஒதுக்கீடு, தர அளவுப்பாடு செய்வதினாலோ அல்லது செய்யாமல் இருப்பதினாலோ மாறுவதற்கில்லை. கூட்டாக, துணிகளுக்குச் சாயம் தோய்க்கும் கொப்பறையில் பணி செய்யும் தொழிலாளியின் திறமைக்கும், துணிகளின் உற்பத்தி வகைகளுக்கும் எந்தத் தொடர்பும் கிடையாது. நூறுவகைகளோ அல்லது ஒரே வகையோ, எதுவாகினும் அத்தொழிலாளியின் பணி ஒன்றே. எனவே, தர அளவுப்பாடு செய்வதினால் அவரது திறமைகளோ, செயல் தொடங்கும் வள ஆற்றலோ, அழிக்கப்படுவதாக எண்ணத் தேவையில்லை.

மூலப் பொருள்களின் தர அளவுப்பாடு (Standardisation of Raw Materials)

திறமையான திட்டமிடப்பட்ட பேருற்பத்திக்கு (Mass Production) தர அளவு படுத்தப்பட்ட மூலப் பொருள்கள் ஒரு அடிப்படைத் தேவையாகும். இந்தத் தர அளவுப்பாடு, மூலப் பொருள்களின் வகைகளைக் குறிக்கின்றதே தவிர, அவை மிகச் சிறந்த (Best) பொருள்களாகவோ, அல்லது விலையுயர்ந்த (Costly) பொருள்களாகவோ இருக்கவேண்டுமென்பதில்லை. அவை, தொழில் உற்பத்திக்குத் தகுந்தவாறு இருந்தால் போதுமானது. மூலப் பொருள்களைப் பயன்படுத்துவதற்கு உறுதி செய்து கொள்ள வேண்டிய ஒரு முதன்மையான பண்புக் கூறனது, அவற்றின் உறுதிப்பாடும் (Certainity), நம்பத்தகுந்த தன்மையுமாகும் (Reliability). மூலப் பொருள்களின் தன்மை சிறப்பாக இருந்தால் தான், விளைபொருளின் தரமும் சிறப்பாக அமைய முடியும். இவ்வாறு மூலப் பொருள்களைத் தர அளவுப்பாடு செய்வதில் அக்கறை கொண்ட துறைகள் பின்வருமாறு :

1. விளைபொருள்களை வகுத்துருவாக்கும் துறை (Product Engineering Department)
2. மூலப் பொருள்களை வகுத்துருவாக்கும் துறை (Materials Engineering Dept.)
3. கொள்முதல் துறை.

4. செய்முறைகள் துறை (Methods Dept.)
5. உற்பத்திக் கட்டுப்பாட்டுத் துறை (Production Control Dept.)
6. கால நுண்ணுய்வுத் துறை (Time Study Department.)
7. உற்பத்தித்துறை
8. ஆய்வுத்துறை (Inspection Dept.)
9. சேதார மீட்புத் துறை (Salvage Dept.)
10. செலவுக் கணக்கீடு துறை (Costing Dept)

தரமான கைத்துணைக் கருவிகள் (Standard Tools)

விளைபொருள்கள் மற்றும் உற்பத்தி முறைகளை தர அளவுப் பாடு செய்வதில் கவனமாக இருக்கும் உற்பத்தியாளர்கள்கூட, இயந்திரங்கள் மற்றும் கைத்துணைக் கருவிகளைத் தர அளவுபடுத் தத் தவறிவிடுகின்றனர். இயந்திர சாதனங்கள், மற்றும் கைத் துணைக் கருவிகளின் அளவு, ஆற்றல் இவை வேறுபடுவதால், தொழிலாளர்கள் திறமையும், உற்பத்தித் திட்டங்களும் பெரிதும் பாதிக்கப்படும். எனவே, அனைத்து இயந்திர சாதனங்களும், கைத்துணைக் கருவிகளும் தர அளவு படுத்தப்படுதல் வேண்டும். தொழிலாளர்கள் தங்கள் சொந்தக் கருவிகளையும், பாதுகாப்புக் கண்ணுடிகள் (Goggles), புதைமிதிகள் (Shoes), கையுறைகள் (Gloves) ஆகியவற்றைப் பயன்படுத்துவதைத் தவிர்த்து, தர அளவுப்பாடு செய்தவற்றை நிருவாகத்தினரே அளித்தால், வேலைத் திறமையையும், அபாயகரமான பணிகளில் பாதுகாப்பை யும், உறுதி செய்வதாக அமையும். ஒரு திறமையற்ற தொழிலாளி தான் கைக்கருவிகள் மேல் பழியைப் போடுவார் என்பது ஒருபுற மிருக்க, ஒரு திறமையான தொழிலாளியும், தரக் குறைவான கைத்துணைக் கருவிகளால் பாதிக்கப்படுவார் என்பதையும் நிரு வாகம் உணர்தல் வேண்டும்.

தரமான வேலை நிலைமைகள் (Standard Working Conditions)

தரமான செயல் நிறைவேற்றத்திற்கு (Standard Performance) வேலைநிலைமைகளும் தர அளவு படுத்தப்படுதல் வேண்டும். பணி செய்யும் தொழிலாளர்கள், பயன்படுத்தும் மூலப்பொருள்கள், மற்றும் இயந்திர சாதனங்கள், ஒரே திறன், மற்றும் பண்புக் கூறுகளை உடையனவாக இருப்பினும், பணிகள் செய்யப்படும்

சூழ்நிலைகளுக்கேற்ப உற்பத்தி அளவுகளும் செலவுகளும் மாறுபடும். இந்தச் சூழ்நிலைகள் இயந்திரங்களைவிட மனிதர்களின் திறனுற்றலைப் பெரிதும் வேறுபடுத்தும் தன்மையுடையனவாகும்.

மூலப்பொருள்களின் அளவை தர அளவுபடுத்துதல் (Standardisation of Quantity of Raw Materials)

மூலப் பொருள்களையும், இதர தேவைப் பொருள்களையும் (Supplies); பயன்படுத்துவதையும், தொழிற்களங்களுக்கு விடுப்பதையும் தர அளவுப்பாடு செய்வதின் மூலம் மிகுந்த சிக்கனங்களை ஏற்படுத்தலாம். இவற்றைப் பண்டசாலையிலிருந்து (Store Room) அளிப்பதற்குத் திட்டப்பட்டியல் (Budget) முறையைப் பின்பற்றுவதும் நல்லது. இவ்வாறு செய்வதின் மூலம், அதிகமான பொருள்கள் அளிக்கப்பட்டதின் காரணங்களைத் தக்கபடி ஆய்வு செய்தல் முடியும். சேதாரங்களை கட்டுப்படுத்தவும், மீட்கவும் (Salvage) முடியும்.

தர அளவுப்பாட்டின் நன்மைகள்

செயலாட்சி நோக்கு நிலையில் பார்க்கும் பொழுது, பொதுத் திட்ட அளவுகளால் (Standards), செயலாட்சியில் கீழ்க்கண்ட நன்மைகள் விளைகின்றன.

1. எல்லா செயலாட்சி நடவடிக்கைகளுக்கும் இது ஒரு அடிப்படையாக அமைதல்.

2. பொதுத்திட்ட அளவுகளை நிறுவுவதால், தொழிற்சாலைப் பணிகளை அவற்றின் பல்வேறு படிநிலைகளில் (Phases) ஆய்வுசெய்ய வேண்டிய தேவை ஏற்படுதல்.

3. அன்றாட நடவடிக்கைகளைச் செயல்படுத்துவதற்கு உதவுவதோடு அவற்றிற்கான ஒரு முறையை வகுப்பதிலும் பயன்படுதல்.

4. நடவடிக்கைகளின் செலவைக் குறைப்பதின் மூலம் தொழிற்சாலை மற்றும் நுகர்வோருக்கு அதிக ஆதாயத்தை அளித்தல்.

இவ்வாறே, இத் தரஅளவுக் கோட்பாடுகளைச் செயல்படுத்துவதால் உற்பத்தியாளர், மொத்த வாணிகர் (Whole salers), சில்லறை வாணிகர் (Retailers) மற்றும் நுகர்வோரும் (Cunsumers) நன்மைகள் அடைகின்றனர்.

உற்பத்தியாளர் அடையும் நன்மைகள்

1. மெதுவாக விற்பனையாகும் சரக்குகளில் அதிக மூலதனம் முடங்காது.

2. உற்பத்திச் செலவுகள் மிச்சப்படுவதோடு, கண்காணிப்புத் தேவைகளும் (Inspection), இயங்காமலிருக்கும் இயந்திர சாதனங்களும் (Idle Machinery) இயந்திர சாதன மாறுதல் தேவைகளும் குறைவுபடும்.

3. சிறப்பீடுபாடு (Specialised) கொண்ட இயந்திரங்களைக் கொண்டு அதிக அளவான உற்பத்தியைச் செய்தல் எளிது.

4. சரக்குகளை உடனடியாக வாடிக்கையாளர்களுக்கு அனுப்பி வைக்க முடியும்.

5. சரக்குகளை அனுப்புவதில் தவறுகள் ஏற்படுவது மட்டுப் படும்.

6. வழக்கொழிந்த (Obsolete) மூலப் பொருள்களும், இயந்திர சாதனங்களும் குறைவு படும்.

மொத்த மற்றும் சில்லறை வாணிகர் அடையும் நன்மைகள்

1. விற்பனை அதிகரித்தல்.

2. மெதுவாக விற்பனையாகும் சரக்குகள் நீக்கப்படுதல்.

3. தர அளவுப்பாடு செய்யப்பட்ட பொருள்கள் முக்கிய வாணிகப் பொருள்களாக (Staple Products) ஆகின்றன. அவற்றைக் கொள்முதல் மற்றும் விற்பனை செய்தல் எளிது.

4. வகைகள் (Varieties) குறைவதால், முழு முயற்சியுடன் விற்பனையை அதிகப்படுத்துதல் இயலும்.

5. சரக்குகளில் குறைவான மூலதனமே முடங்கும்.

6. குறைவான சரக்குச் சேமிப்பிடம் (Storage Space) போதுமானது.

7. அலுவலக மற்றும் மேற் செலவுகள் (Overheads) குறைவு படும்.

நுகர்வோர் பெறும் நன்மைகள்

1. நல்ல தரமான (Quality) பொருள்களை வாங்குதல்.

2. பொருள்களை ஆணை செய்து பெறுதலும், வாங்கிய பொருள்களை வேண்டிய பொழுது பின்னர் பழுது பார்த்துக் கொள்ளலும் எளிதாகுதல்.

3. பயன் மதிப்புள்ள பொருள்களை வாங்குதல்.

தர அளவுகளை அடைதல் (Attainment of Standards)

தர அளவுகளைத் தீர்மானித்தல் எளிது. உற்பத்திப் பொருள்கள் தர அளவுப்படி இருக்குமாறு பார்த்துக் கொள்வதுதான் மிகக் கடினமான பணியாகும். பொருள்கள் தர அளவுகளுடன் இருப்பதோடு, உருவளவுகளிலும் (Size and Form) திருத்த மாயிருத்தல் வேண்டும். இல்லாவிடில், பேருற்பத்தி முறையில் (Mass Production Method) உற்பத்தியாகும் பொருள்கள் இடைப் பரிமாற்றப் பண்பு (Inter change Ability) உடையனவாக இருக்க முடியாது. தவறான உருவளவுகளிலோ அல்லது தரங்களிலோ பொருள்கள் உற்பத்தியாகி விட்டால், அதனைச் சரிசெய்தல் என்பது அவ்வளவு எளிதான காரியமல்ல. அவை மிகுந்த சேதா ரத்தில் (Wastes) முடியும். எனவே, மூலப் பொருள்களின் தரம், ஆக்கக் கூறுகளின் உருவளவு, அவற்றின் தரம் ஆகியவற்றின் மீது இடையறாத கட்டுப்பாடு (Control) தேவை. இதற்கு பொருள்களை உற்பத்தி நிலையில் இருக்கும் பொழுதே, தீர்மானிக்கப்பட்ட தர அளவுகளுடனும், உருவளவுகளுடனும், இடையறாது ஒத்துப் பார்க்கும் கண்காணிப்பு முறை (Inspection) வேண்டும்.

சிறிய தொழிற்சாலைகளில் கொள்முதல் செய்யப்பட்ட மூலப் பொருள்களின் தரத்தைக் கண்காணித்தல் எளிது. அவ்வாறு அவை சரியான முறையில் கண்காணிக்கப் படாவிட்டாலும் கூட, ஏற்படக் கூடிய நாட்டங்கள் குறைவானதாகவே இருக்கும். ஆனால், பெரிய தொழிற்சாலைகளில், மூலப் பொருள்களின் கண் காணிப்பு சரியானபடி இல்லாவிட்டால் விளையக்கூடிய நட்டங்கள் மிக மிக அதிகம். எனவேதான், மூலப்பொருள்கள், ஆக்கக் கூறுகள், விளைபயன்கள், ஆகியவற்றின் தரக் கண்காணிப்பில் மிகுந்த எச்சரிக்கை தேவையாக உள்ளது. அவ்வாறே, பணிகள் எக்காரணத்திற்காகவாவது, துரிதப் படுத்தப்படும் பொழுது, விளை பொருள்களின் தரம் பொதுவாகப் பாதிக்கப்படும். இதற்கும், எச்சரிக்கையுடன் கூடிய கண்காணிப்பு தேவை.

கண்காணிப்பு முறைகள் எவ்வளவுதான் திருந்திய தாகவும், எச்சரிக்கையானதாகவும் இருப்பினும், தீர்மானிக்கப்பட்ட தர அளவுகளில், முற்றிலும் ஒத்த விளைபொருள்களை உற்பத்தி

செய்தல் இயலாது. விளைபொருள்களில் ஒரு நூலிழையின் நுண்ணிய அளவாவது மாறுபடவே செய்யும். ஆனால், இம் மாறு பாடுகளும் ஒருவாறு ஒத்துக்கொள்ளத் தக்க வகையில் (Limits of Tolerences) இருக்குமாறு பார்த்துக் கொள்ளுதல் வேண்டும். காட்டாக, 2 சென்டி மீட்டர் விட்டம் (Diameter) இருக்க வேண்டிய ஒரு இரும்புக் கம்பியின் விட்ட அளவு $\frac{2}{1000}$ பங்கு அதிகமாகவோ அல்லது குறைவாகவோ இருப்பது அனுமதிக்கப் படலாம். இதற்கு மேல் மாறுபடும் அளவுள்ள கம்பிகள் ஒதுக்கித் தள்ளப்படும். எனவே, ஒரு நல்ல கண்காணிப்பு முறையில், எல்லாப் பொருள்களையும், அவற்றின் தரம் (Quality), அளவு (Quantity), வேலைத்திறன் (Workmanship), உருவளவுகள் (Size and Form) ஆகியவற்றிற்கு அவை பண்டசாலைக்குள் வந்து சேரு முன்னர், தகுந்த சோதனைகள் செய்யவேண்டும். இத்தகைய சோதனைகளின் பொழுது கவனிக்கப்பட வேண்டிய பண்புக் கூறு களாவன (Characteristics).

1. பொருள்களின் அளவு (Quantity)
2. பொருள்களின் தரம் (Quality)
3. பொருள்களின் உருவளவுகள் (Dimensions)
4. பொருள்களின் விற்பனை ஆகும் தன்மை (Salability)

கண்காணிப்பில் மூன்று படிநிலைகள் (Three Stages in Inspection)

தர அளவுப்பாட்டுக் கண்காணிப்பு மூன்று படி நிலைகளில் செயல்படுதல் அவசியம். அவையாவன: (1) மூலப் பொருள் களின் கண் காணிப்பு, (2) உற்பத்திக் கண்காணிப்பு, (3) விளை பயன்களின் கண்காணிப்பு.

மூலப் பொருள்களை பண்டசாலையிலும் (Store Room) தொழிற் களங்களிலும், பொறியியல் துறையாலும் தனித் தனியாகத் திறனாய்வு செய்யப்படுதல் வேண்டும். அல்லது அனைத்துக் கண் காணிப்பு பொறுப்புகளையும், தரக் கட்டுப்பாடு துறையினரிடம் (Quality Control Department) ஒப்பித்துவிடலாம். ஆணைகளின் பேரில் பண்டசாலைக்கு வந்து சேரும் மூலப் பொருள்களைத் தக்க படி தரம் மற்றும் எண்ணிக்கைகளுக்கு சரிபார்க்காவிட்டால், கொள்முதல் எவ்வளவு திறமையானவர்களால் செய்யப்பட்டிருப் பினும் பயனிராது. இவ்வாறு உள்வரும் பொருள்களை சரிபார்த் தால்தான், தரமற்ற பொருள்களைக் கழித்துவிடவும், அவற்றை விற்பனை செய்தோரிடமிருந்து தக்க கழிவுகளைப் (Rebate) பெறவும்

முடியும். இப்பணியில் குறைபாடுகள் இருப்பின், கொள்முதலில் நட்டமும், உற்பத்தியில் தரக் குறைவுகளும் ஏற்படும்.

உற்பத்தி நடந்து கொண்டிருக்கும் பொழுதே பணிகளையும், நடைமுறைகளையும் கண்காணிப்பதின் மூலம் கீழ்க்கண்ட நோக்கங்கள் நிறைவேறும்.

1. இயந்திரசாதனங்கள் (Equipments), நடைமுறைகள் (Operations), தொழிலாளர்கள் திறமை ஆகியவற்றிலுள்ள குறைபாடுகளை அறிந்து அவற்றை நிவர்த்தி செய்தல்.

2. பேருற்பத்தியினுல் விளைபயன்களின் தரம் குறையாமல் பார்த்துக் கொள்ளுதல்.

3. சேதாரமடைந்த (Spoiled) உறுப்புகளில் மேற்கொண்டு பணி நடைபெருமல் பார்த்துக் கொள்ளுதல்.

4. மூலப் பொருள்களின் பாழடிப்புகளையும் (Spoilage), சேதாரங்களையும் (Wastes) கட்டுப்படுத்துதல் மற்றும் அவற்றின் மீட்பிற்கு (Salvage) வழி செய்தல்.

5. தேவையற்ற கைவேலைகளைத் தவிர்த்தல்.

6. தரமான முறையில் நிறைவேற்றப்பட்ட பணிகளுக்கு மட்டுமே ஊதியமளித்தல்.

7. ஒரு உற்பத்தி நிலையிலிருந்து மற்ருெரு உற்பத்தி நிலக்கு ஆக்கக் கூறுகள் மாற்றப்படும் பொழுது அவற்றின் இழப்புகளைத் (Loss) தவிர்த்தல்.

சுருங்கக் கூறின், தக்க கண்காணிப்பு முறையால் தரங் குறையாத மிகுந்த உற்பத்தியைத் திட்டமிட்டபடி அடைதல் முடியும்.

12. உற்பத்தித் திட்டமிடுதலும் கட்டுப்பாடும்

(Production Planning and Control)

தொழிற்சாலையில் பொருள்கள் சிறந்த, மற்றும் சிக்கனமான முறைகளில் உற்பத்தி செய்யப்படுதல் வேண்டும். அவை தரமானவையாக இருப்பதோடு, குறித்த நேரத்திலும், தேவையான அளவிலும் செய்து முடிக்கப்படுதல் வேண்டும். அப்பொழுதான் உற்பத்திப்பணி திறமையுடன் நடைபெறுவதாகும். உற்பத்தியில் ஏற்படும் இடையூறுகளை அவை ஏற்பட்ட பிறகு தகர்த்தலைக் காட்டிலும், அவை ஏற்படவிடாமல் தடுப்பதில் கவனம் செலுத்துதல் நன்று. கூடியவரையில் உற்பத்திப் பணியில் ஈடுபட்டுள்ளோருடைய கவனம் உற்பத்திப் பணிகளில் மட்டுமே இருக்குமாறு பார்த்துக்கொள்ளுதல் வேண்டும். என்ன வேலை செய்யப் படுதல் வேண்டும்? எப்படிச் செய்யப் படுதல் வேண்டும்? எங்கே செய்யப் படுதல் வேண்டும்? என்ற வினாக்களுக்கு விடைகாணும் பொறுப்புகளை, பணி செய்வோருக்கு விடுதல் கூடாது. இந் நோக்கங்களைச் சாதாரண நிருவாக முறைகளைக் கொண்டு அடைதல் எளிதன்று. இதற்கு உற்பத்தித் திட்டமிடுதலும் (Production Planning), உற்பத்திக் கட்டுப்பாடு செய்தலும் (Production Control) இன்றியமையாததாகின்றது.

இவ்வாறு உற்பத்தித் திட்டமிடுவதும், கட்டுப்பாடு செய்வதும், சென்ற நூற்றுண்டின் இறுதியில் வளர்ச்சி அடையத் தொடங்கிய டெய்லரின் (Taylor) ஆய்வறிவு முறை நிருவாக (Seicntific Management) அடிப் படையில் அமைந்ததொன்றாகும். டெய்லர், தன்னுடைய ஆய்வின் முடிவாகக் கீழ்க்கண்ட இரண்டு உண்மைகளைத் தெரிவித்தார்.

1. பணிகளைத் திட்டமிடுதல், பணி ஓட்டம் தீர்மானித்தல் (Flow), மூலப்பொருள்களின் தரவு (Supply) பற்றித் தீர்மானித்தல் போன்ற நிருவாகப் பொறுப்புகளைத் தொழிலாளர்களே சுமப்பதால் அவர்களுடைய உழைப்பாற்றலும், உற்பத்தி அளவும் பாதிக்கப்படுகின்றன.

2. செயற்திறம் மிக்க தொழிலாளர்கள் (Skilled Workmen), சிறந்த செயல் முறையைத் தீர்மானிப்பதிலும், அல்லது தவறான முறையில் செயல்படுவதிலுமே தங்கள் சக்தியையும், நேரத்தையும் வீணாக்குகின்றனர்.

மேற்கண்ட குறைகளை, முன்கூட்டியே உற்பத்தியைத் திட்டமிடுதல் மூலமும், தொழிலாளர்களுக்கு நன்கு வரையறுக்கப்பட்ட செயல்துறைக் கட்டளைகளைக் கொடுப்பதன் மூலமும், நிருவாகத்தினர் தவிர்க்க முடியும் என்பது டெய்லர் கண்டறிந்த உண்மை.

சொற்பொருள் விளக்கங்கள் (Definitions)

உற்பத்தித் திட்டமிடுதல் (Production Planning) உற்பத்தியை முன்கூட்டியே திட்டமிடுதலும், செய்ய வேண்டிய பணிகளுக்குக் கால அட்டவணை தயாரித்தலும் (Scheduling), பணி தொடங்குவதற்கு ஆணைகள் அளித்தலும், மூலப்பொருள்கள், உள்ளுறுப்புகள் (Components), கைக் கருவிகள், உற்பத்தி அளவு, விலைபொருள் தரம், ஆகியவற்றைத் தீர்மானித்தலும் உற்பத்தித் திட்டமிடுதலில் அடங்கும். இது ஒரு எழுத்தாய நடைமுறை ஒழுங்காகும்.

உற்பத்திக் கட்டுப்பாடு (Production Control) நிறைவேறிய பணிகளைத் தீர்மானிக்கப்பட்ட தர அளவுகளுடனும், திட்டங்களுடனும் ஒத்திட்டுப் பார்த்தலும், தேவையான திருத்த நடவடிக்கைகளைச் சுட்டிக் காட்டுதலும் உற்பத்திக் கட்டுப்பாடு எனப்படும்.

தொழிற்சாலை அமைப்பு, திட்டமிடுதல், மூலப்பொருள்கள், செய்முறைகள், கைக் கருவிகள், வேலை நடைமுறை நேரம் ஆகியவற்றை சரிபார்த்தல், செல்வழி தீர்மானித்தல் (Routing), கால அட்டவணை தயாரித்தல் (Scheduling), விரைந்து செயலாற்றுதல் (Dispatching), ஒத்திசைவித்தல் (Coordination), மேற்பார்வை செய்தல், ஆகியவை உற்பத்திக் கட்டுபாட்டின் உட் கூறுகளாகும். இந்த நடவடிக்கைகளால், விரும்பும் அளவிலும், தரத்திலும், கால அளவிலும் உற்பத்தி முடிவு பெறுமாறு பார்த்துகொள்ள இயலும். பணிகளை ஒழுங்கமைவு செய்தலும் (Organising), திட்டமிடுதலும் (Planning), கட்டுப்பாடு (Control) செய்தலும் உற்பத்தி கட்டுபாட்டின் மூன்று பிரிவுகள் எனலாம்.

உற்பத்தித் திட்ட வகைகள்

உற்பத்தி அளவும் விற்பனைத் தேவையளவும் இசைந்திருக்குமாறு திட்டமிடுதல், உற்பத்தி முறைகள் பற்றித் திட்டமிடுதல்,

உற்பத்திக்கால அளவு பற்றித் திட்டமிடுதல் என மூன்று வகைகளாக உற்பத்தித் திட்டங்களைப் பிரிக்கலாம். உற்பத்தி அளவு பற்றித் திட்டமிடுவதற்கு, உற்பத்தித் திட்டப் பட்டியலும் (Production Budget), விற்பனைத் திட்டப்பட்டியலும் (Sales Budget) உருவாக்கப்படுதல் வேண்டும். விற்பனைத் திட்டப் பட்டியல் பொருள்களின் அளவினைக் (Quantities) குறிப்பிடுவதோடு அவற்றின் மதிப்பையும் (Value), மாதத்திற்கு மாதம் கேட்பில் (Demand), ஏற்படும் ஏற்றத் தாழ்வுகளையும் காண்பித்தல் வேண்டும். விற்பனை அளவுகளில், பருவங்களுக்கேற்றவாறு ஏற்றத் தாழ்வுகள் எற்படினும், உற்பத்தி அளவினை ஒரு சீராக அமைத்தல் வேண்டும். அப்பொழுதுதான் மேற்செலவுகளைக் (Overhead Charges) கட்டுப்பாடு செய்தல் இயலும்.

வேலை நடைமுறைகளைத் திட்டமிடுதலும் (Operations Planning), அவற்றிற்கான செல்வழிப் பாதை தயாரித்தலும் (Routing) உற்பத்தி முறைகள் பற்றிய திட்டத்தில் அடங்கும். பொதுவாக, பேருற்பத்தி முறையில் (Mass Production Method), உருவாக்கும் முறைகளில் (Production Methods) வேலை நடைமுறைத் திட்டங்களும், செல்வழிப் பாதையும், மாறுதல்கள் இல்லாமலிருப்பின், நிலையாக இருத்தல் முடியும். அவற்றைத் திரும்பத் திரும்பப் பின்பற்றலாம். ஆனால் ஆணையின்பேரில் செய்யும் உற்பத்தியில் (Job Production), ஒவ்வொரு ஆணைக்கும் (Order) தனித்தனியான நடைமுறைத் திட்டங்களும், செல்வழிப் பாதையும் தீர்மானிக்கப்படுதல் வேண்டும். இதற்கு விரிவான அமைப்பு (Organisation) தேவை. உற்பத்தி முறைகள் பற்றிய திட்டம் அடியிற் கண்டபடி நிலைகளைக் கொண்டுள்ளதாகும்:

1. மூலப் பொருள்களின் பகுப்பாய்வு (Analysis of Materials).
2. வேலை நடைமுறைகளின் பகுப்பாய்வு (Analysis of Operations).
3. சிறந்த நடைமுறைகளைத் தீர்மானித்தல்.
4. நடைமுறைகளுக்கு ஆகும் நேரத்தைத் தீர்மானித்தல்.
5. நடைமுறைகளின் தொடர்வரிசைப்படியைத் (Sequence) தீர்மானித்தல்.

6. செய்ததையே செய்யும் உற்பத்தி முறையில் (Repetitive Manufacture) தொகுதி அளவைத் (Lot Size) தீர்மானித்தல்.

'உற்பத்திக்கால அளவு' திட்டமிடுதலில், சரக்கு ஒப்படைப்புக்கான (Delivery) தேதியை நிச்சயித்தல் மிகவும் முக்கியமானதாகும். உற்பத்தித் துறையின் செயலாற்றலையும், விற்பனைத் துறையின் தேவைகளையும் ஒருங்கிணைக்கும் வகையில் இச்சரக்கு ஒப்படைப்புத் தேதியை நிச்சயித்தல் வேண்டும். உற்பத்தித் துறையினருக்கும், விற்பனைத் துறையினருக்கும் ஏற்படக்கூடிய கருத்து வேறுபாடுகளை, அவ்விரு துறைகளின் தலைவர்களையும் கலந்தாய்வு செய்வதன் மூலம் தவிர்த்துக் கொள்வது நல்லது. இத்தகைய உற்பத்திக் கால அளவுத் திட்டம், பணியளவின் பேரில் ஊதியம் கொடுப்பதற்கும் (Payments by Resuts), உற்பத்தித் திறமையை (Efficiency) அளவிடுவதற்கும், இயந்திர சாதானங்கள் பயன்படுத்துப்படும் அளவினைத் தெரிந்து கொள்வதற்கும், குறிப்பிட்ட தேதிப்படி சரக்குகளை ஒப்படைப்பதற்கும் பெரிதும் பயன்படும்.

உற்பத்தித் திட்ட நுட்பங்கள் (Technique of Production Planning)

உற்பத்தி தொடங்குவதற்கு முன்னதாகவே, உற்பத்தி முறைகள் தொடர்பான விவரங்கள் அனைத்தையும் சேகரித்துக் கொள்ளுதல் வேண்டும். பின்னர்தான், உற்பத்தி நடைமுறைகளையும், உற்பத்தி கால அளவுகளையும், செல்வழிகளையும் வரையறுத்தல் வேண்டும். இவ்வாறு தேவைப்படும் விவரங்களும் அவற்றின் பயன்களும் பின்வருமாறு :

1. உற்பத்திக்குத் தேவையான மூலப் பொருள்கள் : மூலப் பொருள்களின் வகைகள், தரம், அவற்றின் அளவு ஆகியவற்றை, விளைபொருளைப் (Finished Product) பகுப்பாய்வு (Analysis) செய்வதின் மூலம் தீர்மானித்துக் கொள்ளுதல் வேண்டும்.

2. மூலப் பொருள்களின் கிடைக்கக்கூடிய தன்மை (Availability) இது மற்ற பணிகளுக்கென ஒதுக்கப்படாமல் பண்டசாலையில் (Store Room) கையிருப்பில் இருக்கும் மூலப் பொருள்கள், ஆணையிட்டுப் பெறக்கூடிய மூலப்பொருள்கள், அவற்றிற்கு ஆகும் நேரம் ஆகியவற்றைக் கொண்டு தீர்மானித்தல் வேண்டும். இதற்கு வேண்டிய விவரங்களைப் பண்டசாலை மற்றும் கொள்முதல் பதிவேடுகளிலிருந்து (Records) சேகரித்துக் கொள்ளலாம்.

3. ஒவ்வொரு பொருளுக்கும் தேவையான தர அளவு (Standards of Quality) இதனை விளக்க விவரத் திட்டங்களிலிருந்தும் (Specifications), ஒரு பணியின் தன்மைகளைப் பற்றி அனுபவரீதியாகவும் (Experience) தீர்மானித்துக் கொள்ளலாம். ஒருவாறு ஒத்துக்கொள்ளக்கூடிய மாறுபாடுகளுடன் (Limits and Tolerences) இதனைக் குறிப்பிடுதல் வேண்டும்.

4. இயந்திர சாதனங்களின் உற்பத்தி ஆற்றல் (Machine Capacity) இயந்திர சாதனங்களின் பகுப்பாய்விலிருந்து, ஒரு மணி நேரத்தில் அவை செய்யக்கூடிய வேலை அளவினைத் தீர்மானித்தல் வேண்டும்.

5. நடைமுறை வகைகள் (Operation Methods) தொழில் நுட்ப அறிவினாலும், இயந்திர சாதனங்களின் ஆற்றல் பற்றிய பகுப்பாய்விலிருந்தும், ஒவ்வொரு பணிக்கும் மிகவும் சிறந்த இயக்க முறைகளை, ஒவ்வொரு துறைக்கும் தீர்மானித்தல் வேண்டும். துணைச் சாதனங்கள் (Auxiliary Equipments), கைத்துணைக் கருவிகள் (Tools), கருவிப்பிடி நிலைகள் (Jiggs) ஆகியவற்றைத் தீர்மானித்தலும் இதில் அடங்கும்.

6. நடைமுறைகள் தொடர்பியைபு (Sequence of Operations) இதனை தொழில் நுட்ப அறிவினாலும், இயந்திர சாதனங்கள் திட்ட அமைப்பு (Machine Lay-Out) பற்றிய அறிவினாலும், முந்திய உற்பத்தியைப் பதிவேடுகளிலிருந்தும் தீர்மானித்துக் கொள்ளுதல் வேண்டும். இதனால், உற்பத்தி நெருக்கடிகள் (Production Bottle-Necks) தவிர்க்கப்படும்.

7. நடவடிக்கைகளுக்கு ஆகும் நேரம் (Operation Time) இதனைக் கால நுண்ணாய்வு (Time Study) மற்றும் இயக்க நுண்ணாய்வு (Motion Study), இயந்திரங்களின் இயக்கப் பகுப்பாய்வு (Machine Analysis), தொழில் நுட்ப அறிவு (Technical Knowledge) இவற்றிலிருந்து தீர்மானித்தல் வேண்டும்.

8. தவணை தேதி தீர்மானித்தல் (Assignment of Due Dates) ஒவ்வொரு பணியையும், அதனைத் துவக்க வேண்டிய தேதியையும், அதனை முடிக்க வேண்டிய தேதியையும் தீர்மானித்தல் வேண்டும். இதன் அடிப்படையில், செல்வழித் தாள்களையும் (Route Sheets), உற்பத்திக்கால அட்டவணையையும் (Production Schedule) தயார் செய்தல் வேணடும். தவணைத் தேதிகளைத் தீர்மானிக்கும் பொழுது, இயந்திரங்களின் ஆற்றல், மூலப் பொருள்களின் தரவு (Supply), உற்பத்தி நடைமுறைகளின் வரிசைப்படி (Suqhence) ஆகியவற்றை மனதில் கொள்ளுதல் வேண்டும்.

இதுவரையில் விவரிக்கப்பட்ட விவரங்களிலிருந்து, உற்பத்தி திட்டமிடுதலும் ஒருவகை அமைப்புத்திட்டம் (Lay-out) என்பது தெளிவாகும். இதனை நாம் 'உற்பத்தி அமைப்புத் திட்டம்' (Manufacturing Lay-Out) எனவும் கூறலாம்.

உற்பத்திக் கட்டுப்பாடு
(Production Control)

உற்பத்திக்கட்டுப்பாடு என்பது, பணி ஆணைகளை விடுவதின் மூலம் திட்டங்களைத் தொடங்கி வைப்பதும், பணி செயல் முன்னேற்றத்தைக் கூர்ந்து ஆய்வு செய்து, பதிவு செய்தலும், உற்பத்தியளவுகளை (Results) இடையறாது திட்டங்களுடன் ஒப்பீடு செய்வதுமாகும். இதனால் தொழிற்சாலைப் பணிகள் அனைத்தும் நிர்ணயிக்கப்பட்ட விதிகள் மற்றும் செயல்துறை கட்டளைகள் ஆகியவற்றின்படி (Instructions) நடைபெறுகின்றன என்பது உறுதியாகும். இவ்வுற்பத்திக் கட்டுப்பாடு மூன்று வரிசைப்படி கொண்ட (Sequence) நிருவாகப் பொறுப்புகளை ஏற்படுத்து கின்றது. அவை பின் வருமாறு :

1. சரியான பணி துவக்க ஆணைகளைத் தொடர்புடைய பணியாளர்களுக்கு வரையறுக்கப்பட்ட செல்வழிகள் வாயிலாக விடுப்பதின் மூலம், உற்பத்தி திட்ட நடவடிக்கைகளைத் தொடங்கி வைத்தல்.

2. பணி ஆணைகள் நிறைவேற்றப்படுவதை மேற்பார்வை (Supervision) செய்வதற்குத் தகுந்த வழி முறைகளை வகுத்தல்.

3. பணி ஆணைகளை நிறைவேற்றுவதற்கு வேண்டிய தொழிலாளர்கள், வரை முறைகள் (Checks), பதிவேடுகள் (Records) முதலிய வழி வகைகளை ஏற்பாடு செய்தல்.

முதலாவது பொறுப்பு, உற்பத்திக் கட்டுப்பாடு துறையினரையும், இரண்டாவது பொறுப்பு, ஒரு பகுதி உற்பத்திக் கட்டுப்பாடு துறையினரையும், மற்றொரு பகுதி உற்பத்தித் துறை நிருவாகத் தலைவர்களையும்; மூன்றாவது பொறுப்பு, முற்றிலும் உற்பத்தித்துறை நிருவாகத் தலைவர்களையும் சார்ந்ததாகும்.

உற்பத்திக் கட்டுப்பாட்டின் நோக்கங்கள்

உற்பத்திக் கட்டுப்பாடு முறையினால் அடியிற்கண்ட நோக்கங்கள் நிறைவேறுவதை நிருவாகம் விரும்புகின்றது: [1].

[1]. Brech, E. F. L., ed. *et. al* "The Principles and Practice of Management" (Longman) P. 368.

1. நடவடிக்கைகள், திட்டங்களில் ஏற்படும் மாறுபாடுகளைக் கட்டுப்படுத்தி; உற்பத்தி தொடர்ச்சியாக நடைபெறுவதை உறுதி செய்து கொள்ளுதல் (Control of Variations).

2. சரியான மதிப்பீடுகளினாலும், வரையறைகளினாலும் மூலப்பொருள்கள், மற்றும் ஊதியச் செலவுகளைக் கட்டுப்படுத்துவதன் மூலம், உற்பத்திச் செலவைக் கட்டுப்படுத்துதல் (Cost Control).

3. வினை பொருள்களின் (Finished Products) தரத்தைக் காத்தல் (Quality Control).

4. இயந்திரங்களின் உற்பத்தி சக்தியைத் திறமையாகப் பயன்படுத்திக் கொள்ளுதல் (Machine Utilisation).

உற்பத்திக் கட்டுப்பாடு நுட்பங்கள் (Technique of Production Control)

பயனுள்ள உற்பத்திக் கட்டுப்பாட்டிற்கு அடியிற்கண்ட எண் வகைக் கூறுகள் இன்றியமையாதனவாகும்.

1. நடவடிக்கைகள் கட்டுப்பாடு (Control of Activities).
2. மூலப் பொருள்கள் இயக்கக் கட்டுப்பாடு (Control of Materials Movement).
3. தொழிற்சாலை துணைநலப் பணிகள் கட்டுப்பாடு (Control of Services).
4. உற்பத்தி அளவு மற்றும் தரக் கட்டுப்பாடு (Control of Quantity and Quality).
5. தவணை தேதிகள் கட்டுப்பாடு (Control of Due Dates).
6. பதில் வைப்புகள் கட்டுப்பாடு (Control of Replacements).
7. தொழிலாளர் செயற்திறன் கட்டுப்பாடு (Control of Labour Efficiency).
8. பணி ஆணைகள் செயல் முன்னேற்றக் கட்டுப்பாடு (Control of Progres of Orders).

நடவடிக்கைகள் கட்டுப்பாடு

இத்தலைப்பின் கீழ் செய்யப்படும் ஏற்பாடுகள் பொதுவாக வேகமாக செயலாற்றுதல் (Dispatching) எனப்படுகின்றன.

இத்தகைய செயலாற்றுதலுக்கும், குறிப்பிட்ட நேரத்தில் உற்பத்தித் திட்டங்களை ஆரம்பித்து வைப்பதற்கும், முதலில் பணி ஆணைகள் தொடர்புள்ளோருக்கு அனுப்பிவைக்கப்படுதல் வேண்டும். இவ்வாணைகள், தொழிலாளர்கள், எதனைச் செய்தல் வேண்டும்? எப்பொழுது செய்தல் வேண்டும்? ஆக்க வேண்டிய பொருள் என்ன ? அவை எத்துறையினருக்கு அல்லது எந்த சரக்கு ஆணைக்கு தேவைப்படுகின்றது? என்பனவற்றைத் தெளிவு படுத்துதல் வேண்டும்.

மூலப் பொருள்களின் நகர்வுக் கட்டுப்பாடு (Control of Materials Movement)

இந்தக் கட்டுப்பாட்டின் மூலம் சரியான மூலப் பொருள்கள் தகுந்த அளவிலும், தகுந்த தரத்திலும் பண்டசாலையிலிருந்து (Store Room) தொழிலாளர்களுக்குக் கிடைக்கும்படிச் செய்யப் படுகிறது. பொருள்கள் ஒரு நடப்பு நிலையிலிருந்து (Operation) மற்றொரு நடப்பு நிலைக்குச் செல்வதற்கும், அப் பொருள்களை குறிப்பிட்ட சரக்கு ஆணையுடன் ஒப்பிடுவதற்கும் (Identification), இக்கட்டுப்பாடு உறுதி செய்கின்றது. இக்கட்டுப்பாடு, முழு உற்பத்தியான பொருள்களை விரைந்து அனுப்பிவைப்பதையும் உட்கொண்டதாகும்.

துணை நலப் பணிகள் கட்டுப்பாடு (Control of Services)

தேவையான கைத்துணைக் கருவிகள் (Tools), கருவி பிடிநிலைகள் (Jiggs), இணைத்து கட்டப்பட்ட பொருள்கள் (Fixtures), பதிவளவைக் கருவிகள் (Gauges) போன்றவற்றைத் தொழிலாளர்களுக்கு அளிப்பதை இக்கட்டுப்பாடு உறுதி செய்கின்றது.

உற்பத்தி அளவு மற்றும் தரக் கட்டுப்பாடு (Control of Quantity and Quality)

முற்றுப் பெருத பணிகளை அவற்றின் பல்வேறு நிலைகளில், சரியான அளவிற்கும், சரியான தரத்திற்கும் கூர்ந்தாய்வு செய்தலை இக்கட்டுப்பாடு குறிக்கின்றது.

தவணை தேதிகள் கட்டுப்பாடு (Control of Due Dates)

ஒவ்வொரு இயந்திரத்திற்கும் ஒதுக்கப்பட்ட பணி அளவின் பதிவேடுகளின் அடிப்படையில் (Machine Loading), வேலைத் தடங்கல், இயந்திரங்கள் இயங்காமலிருந்தால் (Idle Time) ஆகிய வற்றைத் தவிர்த்து, திட்டப்படி உற்பத்தி முற்றுப்பெறுதலை இக் கட்டுப்பாடு உறுதி செய்கின்றது.

பதில்வைப்புகள் கட்டுப்பாடு (Control of Replacements)

குறைபாடுகள் உள்ள மூலப் பொருள்களேயும், விளே பொருள் களேயும் மாற்றுவதற்கு ஆணேவிடுப்பதற்கும், குறைபாடுகளே நீக்குவதற்கும், அழிவு மீட்பிற்கும் (Salvage) உறுதி செய்வதும் இக்கட்டுப்பாட்டின் நோக்கமாகும்.

தொழிலாளர்கள் செயற்திறன் கட்டுப்பாடு (Control of Labour Efficiency)

திட்டமிடப்பட்ட உற்பத்தி நேரத்திற்கும் தொழிலாளர்கள் எடுத்துக்கொண்ட நேரத்திற்கும் உள்ள வேறுபாடுகளேக் கூர்ந்து நோக்கி அவற்றைக் கட்டுப்படுத்துவது இதனுல் உறுதி செய்யப் படுகின்றது.

பணி முன்னேற்றக் கட்டுப்பாடு (Control of Progress of Work)

கால அட்டவணே, மற்றும் செல்வழித் தாள்களில் (Route Sheets) முற்றுப்பெற்ற வேலேகளேக் குறிப்பிடுதல் மூலம் பணி ஆணேகள் செயல் முன்னேற்றம் கட்டுப்படுத்தப் படுகின்றது. இது சரக்குகளே உரிய காலத்தில் வாடிக்கையாளர்களுக்கு அனுப்பிவைப்பதை உறுதி செய்கின்றது.

மேற்குறித்த கட்டுப்பாடுகளே அடியிற்கண்ட பின்னணி இயக்க ஏற்பாடுகளினுல் (Mechanisms) உறுதி செய்தல் வேண்டும்.

1. தொழிற்கள ஆணேகள் (Shop Orders)
2. கட்டுப்பாடு விவரவிளக்கப் படங்கள் (Control Charts)
3. கட்டுப்பாடு பலகைகள் (Control Boards)
4. விரைந்து ஆணே அனுப்புதல் (Dispatching)
5. கண்காணித்தல் (Inspection)

ஒரு நல்ல கட்டுப்பாடு அமைப்பு எந்நேரத்திலும் கீழ்க்கண்ட விவரங்களேத் தெரிந்து கொள்வதற்கு உதவுவதாக இருத்தல் வேண்டும்:

1. ஒவ்வொரு பணியும் நிறைவேற்றப்பட்டுள்ள அளவு
2. இயந்திரங்களுக்கு ஒதுக்கப்பட்ட பணி அளவு
3. அண்மையில் வேறு பணிகளுக்குக் கிடைக்கக்கூடிய இயந் திரங்களின் விவரமும், தேதியும்

4. முற்றுப்பெறாத ஆணைகளின் அளவு.

உற்பத்திக் கட்டுப்பாடு துறைக்கும் ஏனைய துறைகளுக்கும் உள்ள தொடர்பு

உற்பத்தித் திட்டமிடும் துறையும், கட்டுப்பாடு துறையும் தனித்தியங்க முடியாது. இத்துறைகள்; விற்பனை, பண்டசாலை, கொள்முதல், பொறியியல், உற்பத்தித்தரம், மற்றும் உற்பத்தி முறைகள், இயந்திர சாதனங்கள் அமைப்பு, தொழிற்சாலைப் பராமரிப்பு, மேற்பார்வை, தொழிற்களப் போக்குவரத்து, உற்பத்தியான பொருள்கள், சரக்கு அனுப்பிவைத்தல், செலவுக் கணக்கீடு ஆகியவற்றைக் கையாளும் துறைகளுடன் ஒத்துழைத்தல் இன்றியமையாதது. உற்பத்திக் கட்டுப்பாடு துறையும், ஏனைய துறைகளும் இணைந்து செயல்புரியும் விவரம் பின் வருமாறு :

1. முதலில் விற்பனைத் துறையானது முன் மதிப்பீடு முறையில் (Fore casting) ஒரு ஆண்டு அல்லது அரை ஆண்டிற்கான விற்பனைத் திட்டப் பட்டியலைத் (Sales Budget) தயாரிக்கின்றது.

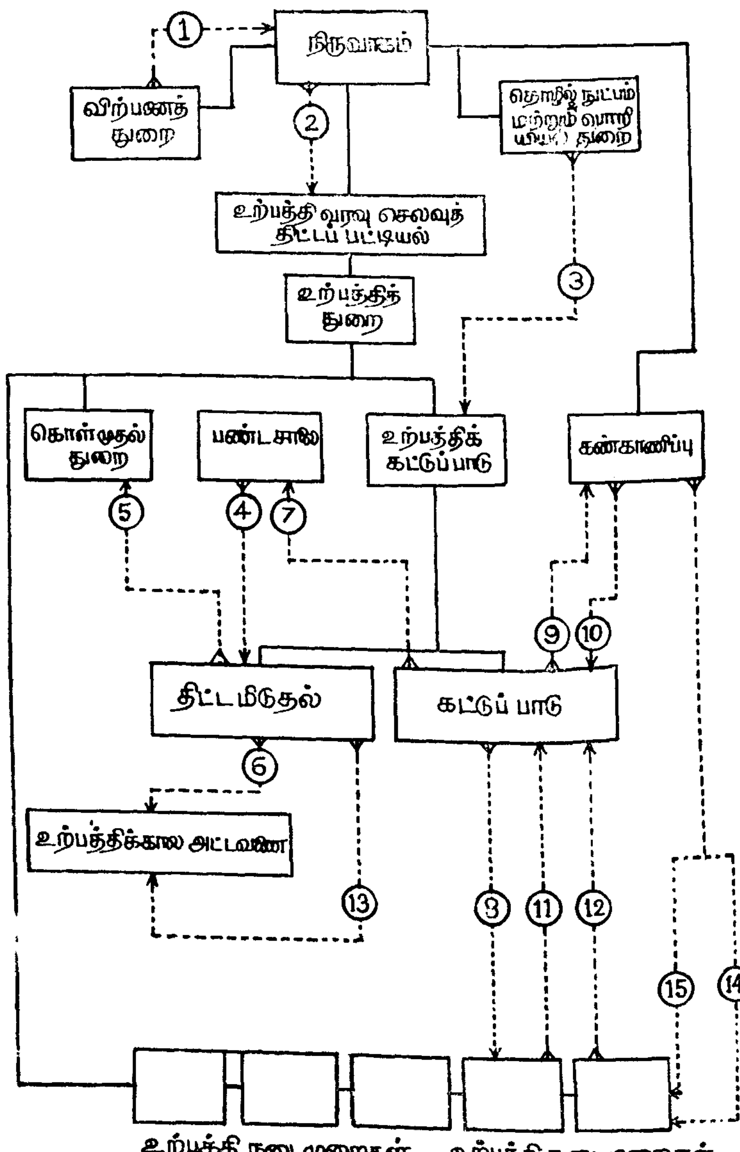
2. இந்த விற்பனைத் திட்டப் பட்டியலின் அடிப்படையில் உற்பத்தித்துறை, உற்பத்தித் திட்டப்பட்டியலைத் (Production Budget) தயாரிக்கும் நிருவாகத்தால் ஏற்றுக்கொள்ளப்பட்ட பின் இந்த உற்பத்தித்திட்டப் பட்டியல், உற்பத்தித் துறையினருக்கு பணிகளைத் துவங்கும் அதிகாரத்தை அளிக்கின்றது.

3. அதன்பின்; உற்பத்தித் துறையினர், மாதாந்திர உற்பத்தி அளவினைத் தீர்மானிக்கின்றனர்.

4. பொறியியல் துறையால்; தொழில் நுட்ப விவரங்கள், வரை படங்கள் (Drawings), உதிரி உறுப்புகள் பட்டியல், மூலப் பொருள்கள் பட்டியல், விளக்க விவரங்கள், உற்பத்தித் தரம், மேற்பார்வைத்தரம் (Inspection Standard) ஆகியவை உருவாக்கவும், தீர்மானிக்கவும் படுகின்றன.

5. பண்டசாலைப் பதிவேடுகளைப் பார்வையிட்டு, தேவையான மூலப்பொருள்களின் கையிருப்பு முதலானவை பற்றிய விவரங்களும், ஆணையிட்டு கொள்முதல் செய்யப்பட வேண்டிய மூலப் பொருள்கள், உதிரி உறுப்புகள் ஆகியவற்றின் அளவுகளும் தீர்மானிக்கப்படுகின்றன.

6. கொள்முதல் கோரிக்கைகள் கொள்முதல் துறையினருக்கு அனுப்பப்படுவதோடு, சரக்கு வந்து சேர ஆகும் நேரமும் குறித்து வைக்கப்படுகின்றது.



படம்: 1 உற்பத்திக் கட்டுப்பாடு தொடர்புகளை விளக்கும் படம்.

SOURCE: Alford L. P. *ed.* 'Production Handbook' p. 79

7. பின்னர், ஒவ்வொரு பணியையும் செய்து முடிப்பதற்கான இயக்க முறைகளும் அவற்றிற்குத் தேவையான நேரமும் குறிக்கப்படுகின்றன. அவ்வாறே, இயந்திரங்களில் சரக்கு ஏற்றப்பட்டு பணி துவங்க வேண்டிய தேதியும், பணி முடிவுபெற வேண்டிய தேதியும் தீர்மானிக்கப்படும். உற்பத்திக் கால அட்டவணைகள் (Schedules), செல்வழித் தாள்கள் (Route Sheets), கட்டுப்பாடுப் பலகைகள் (Control Boards) ஆகியவையும் உருவாக்கப்படும்.

8. பணி துவங்குவதற்குமுன், பண்டசாலைக்கு பொருள் விடுப்பு ஆணைகளும் (Issue Orders), தொழிற் களங்களுக்கு பணி துவங்கும் ஆணைகளும் அனுப்பப்படும்.

9. பணிகள் முடிவடைந்ததும் மேற்பார்வை செய்வதற்கு மேற்பார்வைத் துறையினருக்கு ஆணைகள் அனுப்பப்படும். மேற்பார்வைத் துறையினர் முற்றுப் பெறாத பணிகளை அவ்வப்போது பணி இடங்களைச் சுற்றி வந்து மேற்பார்வை செய்து வருவர்.

10. மேற்பார்வைத் துறையினரின் அறிக்கை கிடைத்ததும், சேதாரங்கள், பற்றாக்குறைகள் ஆகியவற்றிற்குப் பதில் வைப்பிற்கான ஆணைகள் (Replacement orders) பிறப்பிக்கப்படும்.

11. இயந்திரங்களும், தொழிலாளர்களும் உரிய செயலாற்றாமல் இருக்கும் நேர விவரம் (Idle Time) உற்பத்திக் கட்டுப்பாடு துறைக்கு அறிவிக்கப்படும்.

12. வெவ்வேறு நடவடிக்கைகளையும் கால அட்டவணை, செல்வழித் தாள்கள் ஆகியவற்றில் பதிவுசெய்து, பணிகள் முன்னேற்றம் கண்காணிக்கப்படும்.

உற்பத்திக் கட்டுப்பாடு துறையின் அமைப்பும் பணிகளும் (Organisation and Functions of Production Control Department)

ஒரு விரிவான உற்பத்தித் திட்டம் மற்றும் கட்டுப்பாடு ஏற்பாடுகளுக்கு மிகுதியான அலுவலர் குழாம் தேவைப்படும். ஆனால், அவர்களுக்குக் கொடுக்க வேண்டிய ஊதியங்களை வீண் செலவாகக் கருத இடமில்லை. ஏனெனில், அவர்களால் தொழிற்சாலைக்கு விளையும் பயன்கள் அவர்களுக்குக் கொடுக்கப்படும் ஊதியங்களைக் காட்டிலும் பன்மடங்கானதாகும். இத் துறையின் அமைப்பு (Organisation) தொழிற்சாலைக்குத் தொழிற்சாலை மாறுபடும். பணிகளும், அலுவலர்களின் தகுதிகளும் மாறுபடுவதற்கேற்ப, அமைப்பு முறையும் சுருக்கமானதாகவோ அல்லது விரி

வானதாகவோ இருக்கும். அமைப்பு முறை எவ்வாறிருப்பினும், பணிகள் நிறைவேற்றத்திற்கு வழிவகைகள் செய்யப்படுவதே முக்கியமானது. அமைப்பிலுள்ளோரின் பணிகள் (Functions) பின்வருமாறு :

1. உற்பத்திக் கட்டுப்பாடுத் துறைத் தலைவர் (Chief)

2. உற்பத்தித் திட்டமிடுபவர் (Planner) இவர் ஆணைகளை நிறைவேற்றும் பொறுப்பினை வகிக்கின்றார். ஒவ்வொரு ஆணையின் அளவையும் தீர்மானித்துக் கொண்டு, ஆணைகள் திட்டப்படி நிறைவேறுவதற்கும் சரக்குகளை ஒப்படைப்பதற்கும் இவர் பொறுப்பானவர். மூலப் பொருள்கள், உதிரி உறுப்புகளுக்கான கொள்முதல் கோரிக்கைகளைத் தயாரிப்பதையும், இவர் மேற் பார்வை செய்தாக வேண்டும். குறைபாடுகள் உள்ள மூலப் பொருள்களையும், விளை பொருள்களையும் மாற்றுவதற்கு ஒப்புதல் அளிப்பதும் இவரது பணியாகும்.

3. பண்டசாலைக் கட்டுப்பாடு எழுத்தர் (Stores Clerk) பண்ட சாலைப் பதிவேடுகளை முறையாக வைத்திருத்தல் அல்லது அத்துறை யினருடன் நெருங்கிய தொடர்பு வைத்திருத்தல், குறிப்பிட்ட உற்பத்தி ஆணைக்கான மூலப் பொருள்களை ஒதுக்கீடு செய்தல், கொள்முதல் கோரிக்கைகளைத் தயாரித்தல் அல்லது அவற்றை மேற்பார்வை செய்தல், சரக்குகளைத் தொழிற்களங்களிலிருந்து அகற்ற ஆணையிடுதல் ஆகியவை இவரது பணிகளாகும்.

4. செய்கை முறைகள் பொறியியல் வல்லுநர் (Methods Engineer) உற்பத்தி இயக்க முறைகளைத் தீர்மானிப்பதற்கு இவர் வரைபடங்கள் (Drawings), விளக்க விவரங்கள் (Specifications), மூலப்பொருள்கள் மற்றும் உதிரி உறுப்புகளின் பட்டியல்கள் ஆகியவற்றை ஆய்வு செய்து, இயந்திர சாதனங்களின் அமைப்புத் திட்டம் (Machine Lay-out), உற்பத்தி முறைகள், கைத்துணைக் கருவிகள் ஆகியவற்றைத் தீர்மானிக்கின்றார்.

5. கால நுண்ணாய்வு மற்றும் பணி எளிதாக்கும் பொறியியல் வல்லுனர் (Time study and work simplification Engineer) கால நுண்ணாய்வு மற்றும் பணிகளின் நுண்ணாய்வின் அடிப்படையில், ஒவ்வொரு இயக்க நிலைக்கும் நேரம் நிச்சயித்தலும், விரிவான விளக்க விவர அட்டைகள் (Instruction Cards) தயாரித்தலும் இவரது பணிகளாகும்.

6. ஊதிய வீதங்களை மதிப்பிடுபவர்கள் (Rate Setters) நிச்சயிக்கப்பட்ட கால அளவின் (Time Standard) அடிப்படையிலும்,

பணிகளின் தன்மைக்கேற்றவாரும், ஊதிய விதங்களைத் தீர்மானித்தல் இவர்களது பணிகளாகும்.

7. பணிகளைச் செல்வழிப்படுத்துபவர் (Routing Clerk) இவர் ஒவ்வொரு பணிக்கும் அதன் பகுதிகளுக்கும் செல்வழித் தாள்களைத் (Route Sheets) தயாரிப்பார். இவற்றின் அடிப்படையில் ஒவ்வொரு பணி நிலைக்கும் தொடர்பிணையபுகளையும் தவணை தேதிகளையும் தீர்மானித்து, பணிகள் நிறைவேற்றத்துக்கான ஏற்பாடுகளை மேற்பார்வை செய்வார்.

8. உற்பத்திக் கால அட்டவணை அலுவலர் (Scheduler) இவர் இயந்திரங்களுக்கு ஒதுக்கப்பட்ட பணிகளின் அட்டவணையை வைத்திருப்பார். ஒவ்வொரு இயக்கத்திற்குமான பணிகள் தேதிகளின்படி தொடங்கப்படுவதை உறுதி செய்து கொள்ளுவார்.

9. ஆணைகள் தயாரிக்கும் எழுத்தர்கள் இவர்கள், பணி, மற்றும் இயக்க ஆணைகளையும், மூலப் பொருள்கள், கைத்துணைக் கருவிகள், உதிரி உறுப்புகள் தரவு (Supply) ஆணைகளையும், மேற்பார்வை ஆணைகளையும், கொள்முதல் கோரிக்கைகளையும் தயாரிப்பார்கள்.

10. தொழிற்சாலைப் பணிகளைப் பின்தொடர்ந்து கண்காணிப்பவர்கள் (Follow-up Men or Progress Chasers) இவர்கள் உற்பத்திக் கட்டுப்பாடு துறையிலிருந்து அனுப்பப்பட்ட ஆணைகள், கால அட்டவணைப்படி நிறைவேற்றப்படுவதைப் பின் தொடர்ந்து கவனிப்பார்கள். ஆணைகளின் நகல்களும் (Order Copies) இவர்களால் கோர்த்து வைக்கப்படும் (Filing). நேரம் மற்றும் செலவுக் கணக்கீடுப் பணிகளையும் இவர்கள் செய்யலாம். இவ்வாறே, முடிவுபெற்ற பணிகள், இயங்காதிருக்கும் இயந்திரங்கள் (Idle Machines), பற்றுக் குறைகள் (Shortages), தேவையான பதில் வைப்புகள் (Replacements) ஆகியவற்றை உற்பத்திக் கட்டுப்பாடு துறையின் கவனத்திற்கு இவர்கள் கொண்டு வருவார்கள்.

உற்பத்திக் கட்டுப்பாடு முறையில் செய்முறை (Procedure in Production Control System)

ஒவ்வொரு இயக்கத்தையும் கவனமாகத் திட்டமிடுவதின் மூலம் தான் உற்பத்திக் கட்டுப்பாடு செயல்படுதல் வேண்டும். உற்பத்தித் திட்டமிடுதலின் நுட்பங்களும், உற்பத்திக்கட்டுப்பாடு செய்வதின் நுட்பங்களும், முன்பே விளக்கப்பட்டுள்ளன. இப்பகுதியில், உற்பத்திக் கட்டுப்பாட்டிற்கு இன்றியமையாத மூன்று முக்கியமான பணிகள் மட்டும் விவரிக்கப்பட்டுள்ளன.

1. செல்வழித்தாள் தயாரித்தல் (Routing) இது ஒரு நுட்பமான பணியாகும். இதன் நோக்கம் தொழிற்களத்தில் பணிகள் செல்ல வேண்டிய பாதையை (Path) நிச்சயித்தலாகும். இதனால், பணிகள் எங்கே, யாரால் செய்யப்படுதல் வேண்டுமென்பதும், அப்பணிகள் தொடர்ந்து செல்லவேண்டிய பாதையும் திட்டமிடப் படுகின்றன. இதன் அடிப்படையில்தான், அட்டவணைப்படி உற்பத்தி நடைபெறுவதும், விரைந்து செயலாற்றுவதும் (Dispatching) உறுதிசெய்து கொள்ளப்படுகின்றது. செல்வழித் தாள் தயாரிப்பில் கீழ்க்கண்ட காரணக் கூறுகள் பொதிந்துள்ளன.

1. ஒரு பொருளை உற்பத்தி செய்வதற்குண்டான பல்வேறு வழிகளையும், அவற்றில் சிறந்த வழியினையும் தீர்மானித்தல்.

2. தனிப்பட்ட இயந்திரங்கள் தேவையா இல்லையா என்பதை உறுதி செய்து கொள்ளுதல்.

3. பணிகளைத் தொடங்குவதற்குக் கைவசமுள்ள இயந்திர சாதனங்களையும், அவற்றின் உற்பத்தி ஆற்றலையும் ஆய்வு செய்தல்.

4. இயக்கங்களின் வரிசை முறையை (Sequence) வரையறுத்தல்.

5. இயக்கங்களின் வேகத்தைத் (Speed) தீர்மானித்தல்.

6. உற்பத்தி நடவடிக்கைகளுக்காகும் நேர அளவை நிச்சயித்தல்.

மேற்கண்ட காரணக் கூறுகளின் ஆய்வின் அடிப்படையில் தான் செல்வழித்தாள்கள் (Route Sheets) தயாரிக்கப்படுதல் வேண்டும். இதனால் சிறிய பணிகளுக்குப் பெரிய இயந்திரங்களைப் பயன்படுத்துவது, ஓரே இயந்திரத்திற்காகப் பல பணிகள் காத்திருப்பது போன்ற தவறுகள் தவிர்க்கப்படும்.

அட்டவணை தயாரித்தல் (Scheduling)

இரயில் கால அட்டவணையைப் போன்றது தான் உற்பத்திக் கால அட்டவணை என்பதும். இதனைத் தயாரிப்பதின் மூலம், கைவசமுள்ள உற்பத்தி ஆற்றலை முழு அளவிற்கும் பயன் படுத்திக் கொள்ளுவதை உறுதி செய்துகொள்ள முடியும். அட்டவணைத் தயாரிப்பு அலுவலர் ஒவ்வொரு பணிக்கும் நேரம் ஒதுக்கீடு செய்வார். இந்த அட்டவணையின் அடிப்படையில்தான் பணிகளைப்

பின் தொடர்வோர் (Follow-up Men) தங்கள் பணிகளைச் செய்வர். இத்தகைய அட்டவணையைத் தயாரிப்பதில் கீழ்க்கண்டன வற்றைக் கவனித்தல் வேண்டும்.

1. குறிப்பிட்ட மூலப் பொருள்களைக் கையாளுவதற்குத் தேவையான தொழிற்சாலை மற்றும் இயந்திரசாதன வசதிகள்.

2. இயந்திர சாதனங்களைக் கையாள வேண்டுவோரின் திறமையும், முன் அனுபவமும்.

3. தேவையான மூலப் பொருள்களும், கொள்முதல் செய்ய வேண்டிய ஆக்கக் கூறுகளும்.

மேற்கண்ட காரணக் கூறுகளில் எவற்றிலேனும் பற்றுக்குறை இருப்பின், உற்பத்திக்கால அட்டவணையைப் பயன்படும் வகையில் தயாரிக்க முடியாது.

விரைந்து செயலாற்றுதல் (Dispatching)

இரயில் கால அட்டவணைக்கும், தொழிற்சாலைக் கால அட்டவணைக்கும் ஒற்றுமை இருப்பது போலவே, இரயில் போக்கு வரத்தை ஒழுங்கு படுத்துபவர் பணிகளுக்கும், தொழிற்சாலைப் பணிகளை அட்டவணைப்படி ஒழுங்குபடுத்துபவர் பணிகளுக்கும் ஒற்றுமைகள் உள்ளன. இரயில் கட்டுப்பாடு அதிகாரி எவ்வாறு ஒவ்வொரு சென்டிமீட்டர் தூரத்தின் நிலையையும், பாதைகளில் ஓடிக் கொண்டிருக்கும் இரயில் வண்டிகளின் நிலை, மற்றும் வேகத்தையும் தெரிந்து கொண்டு விரைந்து செயலாற்ற வேண்டுமோ, அவ்வாறே தொழிற்கள பணி விரைவு செய்வோரும் (Dispatchers), நடந்து கொண்டிருக்கும் ஒவ்வொரு பணியின் நிலையையும் அறிந்து, அதற்குத் தக்கவாறு பணி ஆணைகளை விடுத்தும், மாற்றியும், நிறுத்தி வைத்தும், உற்பத்தியானது தொடர்ந்தும், காலதாமத மின்றியும், நெருக்கடிகள் இன்றியும் நடைபெறுவதை உறுதி செய்து கொள்ளுதல் வேண்டும்.

விரைந்து செயலாற்றுதலில் (Dispaching) கீழ்க் கண்ட பணிகள் அடங்கும்.

1. செல்வழித் தாள்களின் (Route Sheets) குறிப்புகள்படி இயந்திரங்களுக்கும், தொழிலாளர்களுக்கும் பணிகளை ஒதுக்குதல்.

2. பணிகளை அவற்றின் வரிசை முறைப்படியும், அவசியத்தின் பேரிலும் ஒதுக்குதல்,

3. பணிக்குத் தேவையான மூலப் பொருள்கள், கைத்துணைக் கருவிகள், உதிரி உறுப்புகள் ஆகியவை பண்டசாலையிலிருந்து (Store Room) தொழிற்களங்களுக்கு, பணி தொடங்குமுன் வந்து சேரும்படி பார்த்துக் கொள்ளுதல்.

4. ஒதுக்கீடு செய்யப்பட்ட பணிகளுக்குத் தேவையான மேற் பார்வைக்கு ஏற்பாடு செய்தல்.

5. முற்றுப் பெற்ற பணிகளை அடுத்த நிலைக்கு (Process) அல்லது அடுத்த துறைக்கு (Department) அனுப்பிவைத்தல்.

6. பணிகள் தொடக்கம், மற்றும் முடிவு நேரங்களைப் பதிவு செய்து வைத்தல்.

7. சேதாரங்களையும், குறைபாடுகளுடைய பொருள்களையும் பதிவு செய்தலும், அவற்றின் பதில்வைப்பிற்கு (Replacement) ஏற்பாடு செய்தலும்.

8. காலதாமதமாக நடைபெறும் பணிகளைச் சம்பந்தப்பட்ட துறையின் கவனத்திற்குக் கொண்டு வருதல்.

9. முடிவடைந்த பணிகளுக்கு பதிவேடுகளைத் (Records) தயாரித்தல்.

10. இயந்திரங்கள் முழு ஆற்றல் மற்றும் குறைந்த ஆற்றலுடன் (Capacity) பயன் படுத்தப்பட்ட விவரங்களைக் குறித்து வைத்தல்.

உற்பத்திக் கட்டுப்பாட்டின் நன்மைகள்

உற்பத்தித் திட்டமிடுதலின் மூலம், தொழிலாளர்கள் தேவைக்கு அதிகமான விரைவுடன் பணிகளை நிறைவேற்றாமலேயே, உற்பத்தியைப் பெருக்கிக் கொள்ளுதல் முடியும். திறமையாகத் திட்டமிடுதல் தான் திறமையான கட்டுப்பாட்டிற்கு வழி. இதன் மூலம், தொழிற்சாலைப் பணிகளின் ஒழுங்கமைவையும், சரியான செலவுக் கணக்கீட்டையும் உறுதி செய்து கொள்ளலாம். உற்பத்திக் கட்டுப் பாட்டினால் ஏற்படும் நன்மைகளாவன.

1. குறித்த நாளில் வாடிக்கையாளருக்கு சரக்குகளை அனுப்பி, அவர்களைத் திருப்தி செய்தல் எளிது.

2. தொழிற்சாலைப் பணிகளில் குறைவான நெருக்கடிகள் (Rush) ஏற்படுவதோடு, மிகை நேர (Over Time) வேலைகளும் குறைவுபடும்.

3. முற்றுப் பெறாத பணிகளின் (Work-in-Process) இருப்பு குறையும்.

4. வாடிக்கையாளரின் ஆணைகளை நிறைவேற்றும் பொருட்டு உற்பத்தியான பொருள்களைப் பெறுமளவில் (Finished Products) கையிருப்பில் (Stock) வைத்திருக்கத் தேவையில்லை.

5. மூலப் பொருள்களின் கையிருப்பையும், கொள்முதலை யும் திறமையுடன் நிருவகிக்கலாம்.

6. இயந்திர சாதனங்கள் திறமையுடன் பயன்படுத்தப் படும்.

7. தொழிலாளர்கள் மூலப் பொருள்களுக்காகவோ கைத் துணைக் கருவிகளுக்காகவோ காத்திருப்பதன் மூலம் தங்கள் பணி நேரங்களையும், இயந்திரங்களின் ஆற்றலையும் வீணாக்கத் தேவை யில்லை. இதனால், தொழிலாளர்களிடையே ஒழுங்குணர்வு (Morale) அதிகரிக்கும்.

13. கொள்முதல் அமைப்பும் கட்டுப்பாடும்

(Purchase Organisation and Control)

உற்பத்திக்குத் தேவையான மூலப் பொருள்கள், துணைக் கலப் பொருள்கள் (Supplies), துணைப் பொருள்கள் (Stores), இயந்திர சாதனங்கள் (Equipments) முதலியன சரியான முறையில் கொள் முதல் செய்யப்படுவதோடு, கையிருப்பிலும் இருத்தல் மிக அவசியமாகும். அப்பொழுதுதான் திட்டமிட்டபடி உற்பத்தியைத் தொடர்ந்து நடத்த முடியும். எனவே, கொள்முதல் துறை அமைப்பு, கட்டுப்பாடு மற்றும் பண்டசாலை (Store Room), நிரு வாகமும் கட்டுப்பாடும் ஆகியவை மிக முக்கியமானதாகின்றன.

கொள்முதல் துறையின் நிலையும், பணிகளும் தொழிற்சாலை யின் அளவு (Size) மற்றும் கொள்முதல் தொடர்புள்ள பொதுக் கொள்கைகளைப் பொருத்துள்ளது. இத்துறையின் அக அமைப்பும் (Internal organisation) அவ்வாறே தொழிற்சாலையின் அளவினைப் பொருத்து வேறுபடும். கொள்முதல் பணி குவிந்தோ (Centralised) அல்லது பரவலாகவோ (Decentralised) இருக்கலாம். கொள் முதல் பணியை, கொள்முதல் செய்யும் அதிகாரியின் முடிவின் படியோ அல்லது இதர வல்லுநர் மற்றும் பயன்படுத்தும் துறை யினரின் முடிவின்படியோ நிறைவேற்றலாம். எல்லாக் கொள் முதல்களும் சரியான வரைமுறைகளுக்குட்பட்ட ஆணையின் (Order) பேரில்தான் செய்யப்பட வேண்டும். கொள்முதல் பணியானது தொழிற்சாலை நிருவாகத்தில் ஒரு தனி இடத்தைப் பெற்றுள்ளது.

கொள்முதல் துறையின் குறிக்கோள்கள் (Objectives of Purchase Department)

கொள்முதல் துறையின் முக்கிய பணியானது, தொழிற் சாலைக்கு வேண்டிய மூலப் பொருள்களையும், துணைப் பொருள் களையும், தொழிற்சாலையில் எங்கெங்கு தேவைப்படுகின்றதோ அங்கங்கு தேவைப்படும் நேரத்தில், அப்போதைய வணிக நில

வரத்தின்படி கிடைக்கச் செய்வதாகும். இத் துறைதான் மூலப் பொருள்கள், மற்றும் துணைப் பொருள்களின் இடப் பயன்பாடு (Place utility), உடைமைப் பயன்பாடு (Possession utility) மற்றும் காலப் பயன்பாடு (Time utility) ஆகியவற்றிற்கு வகை செய் கின்றது. இத்துறையின் முக்கிய குறிக்கோள்களாவன:

1. உரிய வகைகளிலும், தரங்களிலும் தேவையான மூலப் பொருள்களையும், துணைப் பொருள்களையும், இதர மறைமுகப் பொருள்களையும் (Indirect Materials) குறித்த நேரத்தில் கிடைக்கச் செய்தல்.

2. இப்பொருள்களை நேரம், இடமறிந்து குறைந்த விலைகளில் கொள்முதல் செய்தல்.

3. சில பொருள்களை தொழிற்சாலையிலேயே உற்பத்தி செய்து கொள்வது இலாபம் தரக்கூடியதா அல்லது வெளியில் கொள்முதல் செய்துகொள்வது இலாபம் தரக்கூடியதா என்பது போன்றவற்றை நிருவாகத்தினருக்கு எடுத்துரைத்தல்.

கொள்முதல் துறையின் பணிகள் (Functious of Purchase Department)

மேற்கண்ட குறிக்கோள்களை அடைவதற்கு கொள்முதல் துறையானது விரிவான பணிகளை மேற்கொள்ளுதல் வேண்டும். அவையாவன :

1. பொருள்களின் விவரக் குறிப்புகளைத் (Specifications) தயாரித்தல் அல்லது அவற்றை தயாரிப்பதில் ஒத்துழைத்தல்.

2. பல்வேறு துறைகளுக்கு இடையேயான (Interdepartment) நடைமுறைக் கொள்கைகளையும், கம்பெனியின் கொள்முதல் பணி சார்ந்த கொள்கைகளையும் தயாரித்தலும், தயாரிப்பதில் ஒத்துழைத்தலும்.

3. உற்பத்தி முறைகளிலும், மூலப் பொருள்களின் வகைகளிலும் அவ்வப்போது உண்டாகும் மாறுதல்களை விழிப்புடன் கவனித்து, நிருவாகத்தினரின் கவனத்திற்குக் கொண்டு வருதல்.

4. குறிப்பாகவும், பொதுவாகவும், பொருள்களின் உற்பத்தி, கேட்பு (Demand), விலைகள் ஆகியவற்றின் பொருளியல் மாறுபாடுகளை ஆய்வு செய்தல்.

5. தொழிற்சாலைக்கு வேண்டிய மூலப் பொருள்களை வழங்கும் நிலையங்கள் (Sources of Supply), அவற்றின் நாணயம் போன்றவை பற்றிய பதிவேடுகளை (Records) வைத்திருத்தல்.

6. தேவைப்படும் பொருள்களின் மொத்த அளவு, அவற்றின் தரம், வேண்டும் நேரங்கள் இவற்றிற்கான பதிவேடுகளை வைத்திருத்தல்.

7. சரக்குகளை விற்பனை செய்வோரின் விற்பனை முகவர்களைச் சந்தித்துப் பேசுதல் (Interview).

8. விலைப் புள்ளிகளைச் (Quotations) சேகரித்து, பின்னர் அவற்றை ஒத்துப் பார்த்து, கம்பெனியின் நடைமுறை விதிகளுக்கு உட்பட்டு அனுப்பாணை (Order) விடுதல்.

9. சில்லரைப் பொருள்களை, விலைப் புள்ளிகளைச் சேகரிக்காமலேயே நேரடியாகக் கொள்முதல் செய்தல்.

10. கொள்முதல் செய்த பொருள்களின் தரம், எண்ணிக்கை, இவற்றைக் கண்காணிப்பு செய்தல் அல்லது இப்பணியை மேற்கொள்ள வேண்டிய துறையினர் கண்காணிக்கின்றனரா என்பதை உறுதி செய்து கொள்ளுதல்.

11. ஒத்துக்கொண்ட கால நேரப்படி சரக்குகள் ஒப்படைக்கப்படுகின்றனவா (Delivery) என்பதைக் கண்காணித்தல்.

12. கொள்முதல் பட்டியல் (இடாப்பு) களுக்குப் பணஞ் செலுத்துதலை அங்கீகரித்தல் (Payment of Invoices).

மேலே குறிப்பிட்டுள்ள பணிகள் யாவும் கொள்முதல் துறையிடம்தான் இருத்தல் வேண்டுமென்பது அவசியமில்லை. சிலவற்றை பண்டசாலைத் துறையோ (Stores Department), உற்பத்தித் துறையோ அல்லது மற்றத் துறைகளோ கவனித்துக் கொள்ளலாம்.

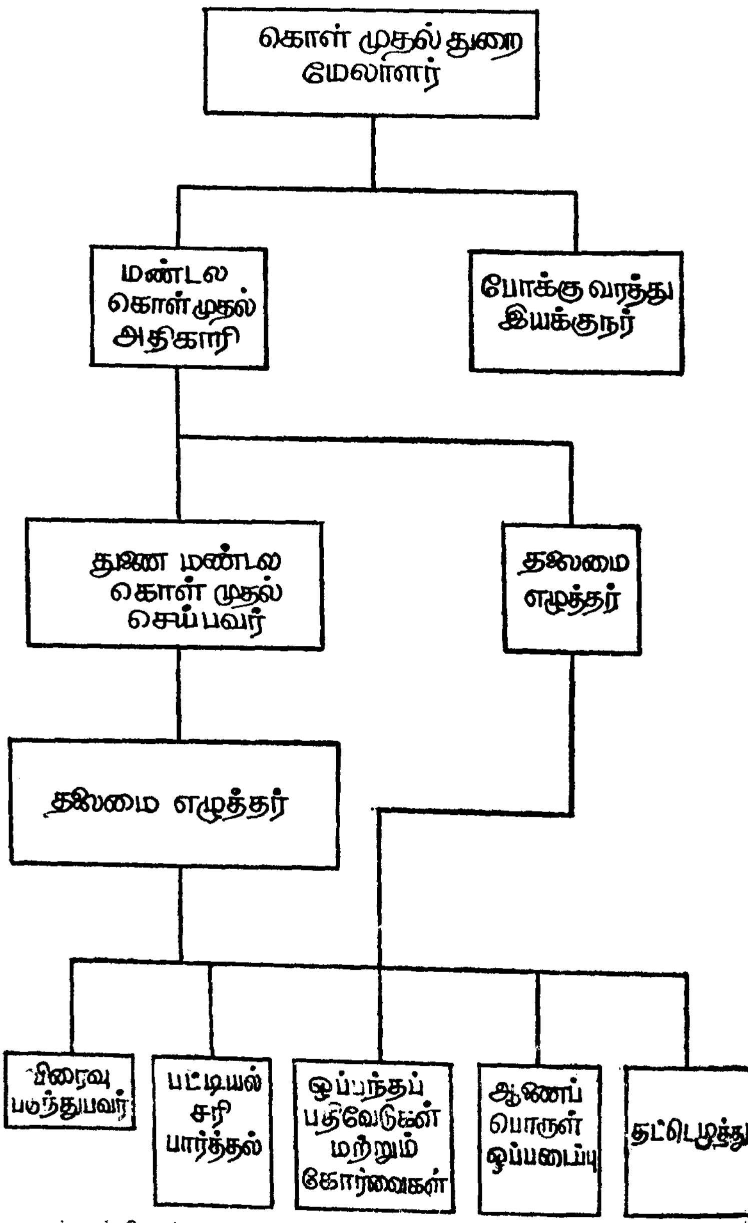
கொள்முதல் அதிகாரியின் நிலை (Position of Purchase Officer)

தொழிற்சாலையின் அளவைப் (Size) பொருத்து கொள்முதல் அதிகாரியின் நிலை அதிமுக்கியத்துவமுள்ளதாகவோ அல்லது இன்றியோ இருக்கலாம். சிறிய நிறுவனங்களில் கொள்முதல் அதிகாரி, பொருள்களைக் கொள்முதல் செய்வதுடன் தொழிற்சாலையின் இதர பணிகளையும் கவனித்துக் கொள்ளலாம். நடுத்தர, மற்றும் பெரிய நிறுவனங்களில் அவரின் பணி தனித்

தன்மை வாய்ந்ததாக (Specialised) மாறுபடுகின்றது. அத்துறை பலவித சிறப்புச் செயல் முறைகளோடு கூடிய நிருவாகத்தையும் பெற்று விடுகின்றது. தலைமைக் கொள்முதல் அதிகாரி, துணைக் கொள்முதல் அதிகாரி, பதிவேடுகளையும் கோப்புகளையும் (Records and files) வைத்திருப்போர், தட்டெழுத்தர்கள் (Typists), சரக்கு ஆணை தொடர்வோர் (Order Chasers) என்று பலர் தேவைப் படுகின்றனர். சிறிய நிறுவனங்களில், கொள்முதல் அதிகாரி, தொழிற்சாலை செயலாட்சியருக்கு (Factory Manager) பொறுப் பானவராகின்றார். பெரிய நிறுவனங்களில் கொள்முதல் கொள்கைகளை வகுப்பதற்கெனத் தனி அமைப்புகள் இருப்பதால், கொள்முதல் அதிகாரியின் பொறுப்புகள் மாறுபடுகின்றன. நிறு வனத்தின் அளவு, உற்பத்தித் திட்டங்கள், மற்றும் இதர தொழில் சிக்கல்கள் அதிகரிக்க அதிகரிக்க, கொள்முதல் அதிகாரியின் முக்கியத்துவமும் அதிகரிக்கும். எனவே, கொள்முதல் அதி காரிக்கு சில அடிப்படைத் தகுதிகள் (Qualifications) இன்றியமை யாததாகின்றது. அவர் சந்தை (Market) நிலவரங்களைக் கண் காணிப்பதிலும், ஆய்வு செய்வதிலும் வல்லுநராக இருத்தல் அவசியம். தன்னுடைய துறையினை தொழிற்சாலையின் இதர துறைகளோடு ஒருங்கிணைத்து நடத்திச் செல்லும் திறமை வேண்டும். தொழில் நுட்பங்களையும், இதர நடைமுறைப் பாங்குகளையும் அறிந்திருத்தல் வேண்டும். வேண்டிய பொருள்களை விரைவாகவும், நல்லமுறையிலும் கொள்முதல் செய்தும், கையிருப் பில் வைத்தும் அளித்தல் வேண்டும். இவற்றைக் கருதுமிடத்தில், தொழிற்சாலை மற்றும் பொறியியல் துறையிலிருந்து பதவி உயர்வு அடைந்தவர்களாலேயே, இப்பதவியில் சிறந்து மிளிர முடியும்.

கொள்முதல் துறையின் அமைப்பு (Organisation of Purchase Department)

கொள்முதல் துறையின் பணியானது ஆய்வுரை வல்லுநர் புரியும் பணியாகும் (Staff Function). இத்துறை, நிறைவேற்றுநர் அமைப்பு (Line Organisation) முறையில் நிருவகிக்கப்படுகின்றது. இத்துறையின் அமைப்பினை படம் 1 இல் காணலாம். இத்துறை யின் தலைமைப் பொறுப்பிலுள்ள கொள்முதல் அதிகாரி, கம்பெனி மேலாட்சியருக்கோ அல்லது கொள்முதல் குழுவிற்கோ பொறுப் பானவர். அவரின் கீழ் மண்டல கொள்முதல் அதிகாரிகளும் (Divisional Purchase Officers), துணை மண்டல கொள்முதல் அதிகாரிகளும் உள்ளனர். துணை மண்டல கொள்முதல் அதிகாரி களின் கீழ், தலைமை எழுத்தர், சரக்கு ஆணைகள் எழுத்தர், சரக்கு ஒப்படைப்பு மற்றும் இதர வேலைகளை விரைவு படுத்தும் எழுத்தர்,



படம் : 1 கொள்முதல் துறையின் அமைப்பினை விளக்கும் படம்

Source : Adapted from: Spriegel & Lans Burgh : "Industrial Organisation" p. 28-5,

பட்டியல்கள் சரிபார்க்கும் எழுத்தர், பதிவேடுகள் மற்றும் கோப்புகள் எழுத்தர் (Records and Files Clerk), ஆணை பின் தொடர்பு எழுத்தர் (Follow-up Clerk), தட்டெழுத்தாளர் (Typists) ஆகியோர் உள்ளனர்.

கொள்முதல் செய்யும் அதிகாரம் (Authority to Purchase)

எல்லாக் கொள்முதல்களும் சரியான அதிகாரத்தின் பேரிலும், கோரிக்கைகளின் (Requisitions) பேரிலும் செய்யப்படுதல் வேண்டும். உற்பத்தித் துறையிலிருந்தும், இதர துறைகளிலிருந்தும் தேவையான பொருள்களுக்கு முறையான கோரிக்கைகள் பண்டசாலைக்கு (Store) அனுப்பப்படுதல் வேண்டும். பண்டசாலையானது எல்லாக் கோரிக்கைகளேயும் ஒருங்கிணைத்து பொருள்கள் கொள்முதல் துறைக்கு அனுப்பி வைத்தல் வேண்டும். இக்கோரிக்கைகளின் பேரில்தான் கொள்முதல் செய்யப்படுதல் வேண்டும். பண்டசாலைக்கு கேளிக்கைகளை அனுப்பும் அதிகாரிகள் பொறுப்புள்ளவர்களாகவும், நம்பிக்கைக்குரியவர்களாகவும் இருத்தல் அவசியம். இக்கோரிக்கைகள், தேவைப்படும் பொருள்களின் விவரம், தரம், எங்கு, எப்போது சேர்ப்பிக்கப்பட வேண்டும், எதற்கு தேவைப்படுகின்றன என்பது போன்ற விவரங்களைக் கொண்டிருத்தல் அவசியம். இவ்விவரங்கள், சரியான பொருள்களை கொள்முதல் செய்வதற்கும், கொள்முதல் செய்த பொருள்களை உரிய துறைகளுக்கு உரிய காலத்திற்குள் அனுப்பி வைப்பதற்கும் உதவுவதாக இருக்கும்.

கொள்முதல் துறைக்கு கம்பெனி நிதிகளின் பேரில் அதிகாரம் மட்டுப்படுத்தப்படுதல் வேண்டும். இதற்கு திட்டப்பட்டியல் (Budget) முறை மிகவும் அவசியம். ஏனெனில், எல்லாக் கொள்முதல்களும் நிதித் துறையிலிருந்து ஒப்புதல் வாங்கிய பின்னர் தான் செய்யப்பட வேண்டுமென்பது நடைமுறையில் சரியாக வராது. அதே சமயம், கொள்முதல் துறையை தன்னிச்சையாக, கம்பெனியின் நிதி வசதிகளை மனதில் கொள்ளாமல், கொள்முதல் செய்ய அனுமதிப்பதும் இயலாததொன்றாகும். எனவே, திட்டப்பட்டியல் (Budget) முறை தேவைப்படுகின்றது. பொதுவில் திட்டப்பட்டியல் முறை பின்பற்றப்படாமல் இருப்பினும், கொள்முதலுக்கு மட்டிலுமாவது திட்டப்பட்டியல் முறையைப் பின்பற்றினால், தவறான கொள்முதல்களினால் வரும் பல்வேறு நட்டங்களைத் தவிர்த்துக் கொள்ளலாம். பல துறைகளையும் சார்ந்த பிரதிநிதிகளைக் கொண்ட குழுவை (Committee) அமைத்து அதன் முடிவுகளின் அடிப்படையில் கொள்முதல் செய்வதும் ஒரு முறையாகும்.

குவிந்த கொள்முதலும் பரவலான கொள்முதலும் (Centralised Vs. Decentralised Purchasing)

அனைத்து கொள்முதல்களுக்குமான பொறுப்பானது ஒருமுக மாகக் குவிந்திருப்பது அவசியம். பல துறையினரும், அவரவர்கட்கு வேண்டிய பொருள்களைக் கொள்முதல் செய்து கொள்ள அனு மதித்தல் கூடாது. இம் முறை வீண் விரயத்திற்கும், கட்டுபடி யாகாத விலைகளுக்கும் காரணமாகின்றது. ஒவ்வொரு துறை யினரும் தங்கள் தங்கள் விருப்பு வெறுப்புகளின் அடிப்படையில் பொருள்களைக் கொள்முதல் செய்ய ஆரம்பித்து விடுவார்கள். நேர்முக மற்றும் மறைமுக ஊழல்களும் (Bribery) தலைவிரித்தாடத் தொடங்கிவிடும். தனிப்பட்ட துறையினரால், கொள்முதல் தொடர்புள்ள பதிவேட்டு வேலைகளைச் சரியாகக் கவனிக்க முடியாது.

குவிந்த கொள்முதல்களினால் சரக்குகளை வாங்குவதிலும், நிதி வசதிகளைப் பயன்படுத்துவதிலும், ஓரிடத்தில் அதிகப்படியாகக் கையிருப்பிலுள்ள பொருள்களை மற்றொரு இடத்திற்கு அனுப்புவ திலும் பல ஆதாயங்கள் ஏற்படும். மேலும், பட்டியல்களுக்குப் பணப் பட்டுவாடா செய்வதை அங்கீகரிப்பதும் ஒருமுகப்படுத் தப்படும். ஒருமுகப்படுத்தப்பட்ட கொள்முதல், ஊழலை ஒழிக்கா விடினும், பல இடங்களிலும் நடக்கக்கூடிய ஊழலை ஒழிக்கும் அல்லது மட்டுப்படுத்தும். கொள்முதல் தொடர்புள்ள எழுத்து மற்றும் பதிவேட்டு வேலைகளும், தகவல்தாள் கோர்வை வேலை களும் சரியாகக் கவனிக்கப்படும். இத்தருணத்தில், நாம் முன்பே கண்ட கொள்முதல் துறையின் முக்கிய பணிகள் நினைவு கூறத் தக்கதாகும்.

கொள்முதல் கொள்கைகள் (Purchase Policies)

பொதுவாக, கொள்முதல் அதிகாரி கம்பெனியின் கொள்கை களை பின்பற்றுவதோடல்லாமல், அக்கொள்கைகளை வகுப்பதிலும் ஆற்றல் உள்ளவராக இருத்தல் வேண்டும். இக் கொள்கைகளில் (1) திட்டப்பட்டியல் (Budget) முறை தேவையா அல்லது தேவையற்றதா (2) கொள்முதல் குவிந்ததாகயிருக்க வேண்டுமா அல்லது பரவலாகயிருக்க வேண்டுமா, (3) அவ்வப்போது தேவைக்கேற்ற அளவில் (Hand-To-Mouth) வாங்கிக் கொள்வதா அல்லது ஊக வாணிக முறையில் (Speculation) வாங்கிக் கை யிருப்பில் வைத்துக்கொள்வதா; (4) ஒரு பொருளை வெளியில் கொள்முதல் செய்து உபயோகிப்பதா அல்லது தொழிற்சாலை யிலேயே உற்பத்தி செய்து கொள்வதா; (5) விலைப்புள்ளிகளைச்

(Quotations) சேகரித்து குறைந்த விலைப்புள்ளிகளைக் குறிப்பிட்டோரிடம் கொள்முதல் செய்வதா அல்லது பொருள் அளிப்போருடைய தகுதி (Standing) யைப் பார்ப்பதா; (6) தேவை முழுமைக்கும் ஒருவரிடமே வாங்குவதா அல்லது பலரிடம் வாங்குவதா; (7) கொண்டு கொடுப்புமுறை (Reciprocal Buying) யைப் பின்பற்றுவதா என்பவை அடங்கும்.

கொள்முதல் முறைகள் (Methods of Purchasing) தொழிற்சாலைக்கு வேண்டிய பொருள்களைக் கொள்முதல் செய்வதற்கு கீழ்க்கண்ட முறைகளில் ஒன்றினைப் பின்பற்றலாம்[1] :

1. தேவைப்படும் சமயத்தில் தேவைக்கு மட்டிலுமே கொள்முதல் செய்தல் (Purchasing Strictly by Requirements).

2. ஒரு குறிப்பிட்ட காலத் தேவைக்கேற்ப கொள்முதல் செய்தல்.

3. வருநிலை வாய்ப்பு வளங்களைக் கருத்தில் கொண்டு கொள்முதல் செய்தல் (Purchasing by Market Expectations)

4. நீண்ட அல்லது குறுகிய கால ஒப்பந்தத்தின் அடிப்படையில் கொள்முதல் செய்தல் (Contract Purchasing).

5. ஊக வாணிக முறையில் கொள்முதல் செய்தல் (Speculative Purchasing).

6. பல சிறிய பொருள்களைத் தொகுதியாகக் கொள்முதல் செய்தல் (Group Purchasing).

7. தயாரிக்கப்பட்ட அட்டவணையின் அடிப்படையில் கொள்முதல் செய்தல் (Scheduled Purchasing).

சில பொருள்கள் ஒரு குறிப்பிட்ட தேவையை நிறைவு செய்வதற்கு மட்டும் தேவைப்படும். அவற்றை நிலையான கொள்முதல் (Regular Purchase) செய்யத் தேவையில்லை. அவை கிடைக்கும் இடங்கள், அல்லது அவற்றை நம்பகமாக அளிக்கக்கூடிய நிறுவனங்களின் விவரங்கள் மட்டில் கைவசம் இருந்தால் போதுமானது. தேவைப்படும் காலத்தில் தேவையான அளவு கொள்முதல் செய்து கொள்ளலாம். இல்வாறில்லாமல் சில பொருள்கள் தர அளவுப் படுத்தப்பட்டவையாகவும் (Standardised), நிலையாக (Regular

[1] Alford, L. P. Ed. "Production Handbook" P. 360

ஆனால் குறைந்த அளவில் தேவைப்படுவனவாகவும் இருத்தல் உண்டு. அப் பொருள்களை, ஒரு குறிப்பிட்ட கால அளவிற்கு, தேவைப்படும் அளவிற்கு கொள்முதல் செய்து கையிருப்பு (Stock) வைத்துக்கொள்ளும் முறையைப் பின்பற்றலாம். இந்தக் கால அளவானது பொருள்களின் தன்மை, வேண்டும் அளவு, முடங்கும் மூலதனம், கையிருப்பில் வைத்துக்கொள்வதற்கான செலவு (Cost of Storage) முதலியவற்றைப் பொருத்ததாகும்.

சந்தை வருநிலை வாய்ப்பு வள நலங்களைக் (Market Expectations) கருத்தில் கொண்டு கொள்முதல் செய்வதும் ஒரு சிறந்த முறையேயாகும். இதற்கும் ஊக வாணிக முறைக்கும் (Speculative Purchasing) வேறுபாடு உண்டு. சந்தை வருநிலை வாய்ப்பு வளநலங்களைக் கருத்தில் கொண்டு கொள்முதல் செய்யும் முறையில், உற்பத்திக்குத் தேவையான அளவிற்கு மட்டுமே கொள்முதல் செய்யப்படும். ஆனால், ஊக வாணிக கொள்முதல் முறையில், உற்பத்தித் தேவைகளைக் கருத்தில் கொள்ளாமல், கிடைக்கக்கூடிய இலாப நட்டங்கள் மட்டுமே கணக்கிடப்படும். ஊக வாணிக முறையில் கொள்முதல் செய்யப்பட்டால், கிடங்கு வசதிகள் (Godown Facilities) மிக அதிகம் தேவைப்படுவதோடு பொருள்களைப் பாதுகாக்கும் செலவும், பராமரிக்கும் செலவும் பொருள்களின் வழக்கொழிவு நட்டமும் (Obsolescence) அதிகமாகும். இவை உற்பத்திச்செலவை அதிகரிக்கும். ஆனால், பருத்தி (Cotton), மணிலா (Groundnut) போன்ற விவசாய மூலப்பொருள்களை உபயோகிக்கும் தொழிற்சாலைகள், ஊக வாணிகத்தின் மூலம், சந்தை விலை ஏற்ற இறக்கங்களினால் நேரக்கூடிய கட்டங்களைத் தவிர்த்துக் கொள்ளலாம். இவற்றிற்கு முன்னோக்கிய பேரங்கள் (Forward Dealings) தேவைப்படும். இத்தகைய கொள்முதல்கள் உயர்மட்ட அதிகாரியின் (Senior Officer) கீழ் இருத்தல் நன்று.

சந்தை விலை நிலவரம் உகந்ததாக இருக்கும் பொழுது, பொருள்கள் அளிப்பதற்கான ஒப்பந்தம் (Contract) செய்து கொண்டு, சரக்குகள் சேர்ப்பித்துவிடுவதற்கான கால அட்டவணை (Schedule of Delivery) யையும் கொடுத்துவிடல் ஒரு நல்ல முறையே. சில சமயங்களில், பொருள்களின் விலை நிலவரம் உறுதி இல்லாமல் (Uncertain) இருக்கும். அத்தகைய பொருள்களுக்கு ஒப்பந்தம் செய்து கொள்ளும்பொழுது, விலையில் மாறுபாடு (Variation) செய்து கொள்வதற்கு ஒப்பந்தத்தில் வகை செய்து கொள்வது வழக்கமாகும்.

பலதரப்பட்ட சிறிய பொருள்களின் தேவைகளைத் தொகுதியாகக் கொள்முதல் செய்தால், கொள்முதல் முயற்சியிலும்

(Efforts), மற்றும் வாங்கும் செலவுகளிலும் சிக்கனம் உண்டாகலாம். அட்டவணைப் படுத்தப்பட்ட முறையில் பொருள்களைக் கொள்முதல் செய்யும்பொழுது, தேவையில்லாத பொருள்களைக் கையிருப்பில் (Stock) கொண்டு வருவது நீக்கப்படும். பொருள்களை நிறுவனத்திற்கு விற்பனை செய்வோருக்கும் தொல்லைகள் இராது. அவர்கள் எதிர்பாராது வரும் ஆணைகளுக்காக (Orders) அதிக அளவில், சரக்குகளைத் தங்கள் கையிருப்பில் வைத்துக்கொண்டு காத்திருக்க வேண்டிய அவசியமில்லை. இவ்விதம் அட்டவணை முறையில் கொள்முதல் செய்வதற்கு, தொழிற்சாலையில் கண்காணிக்கப்பட்ட உற்பத்தி (Controlled Production) நடைமுறையில் இருத்தல் வேண்டும்.

கொள்முதல் ஆணை அனுப்பும் முறை (Placing The Purchase Order)

கொள்முதல் ஆணையை அனுப்புவதற்கு முன், விலைப்புள்ளிகளைத் (Quotations) தகுந்த நிறுவனங்களிடமிருந்து சேகரித்துக் கொள்ளுதல் நல்லது. இதற்கு கொள்முதல் துறையினர் அத்தகைய நிறுவனங்களின் பட்டியல் ஒன்றினை கைவசம் வைத்திருப்பதோடு, தேவைப்படும் பொருள்களின் தரம் (Standard), விவர ஆக்கக் குறிப்புகள் (Specifications), சரக்கு ஒப்படைப்புக்கான கால அட்டவணை (Delivery Schedule), இடை நேரம் (Interval) போன்ற விவரங்களையும் அறிந்து வைத்திருத்தல் நல்லது. பொதுவாக குறைந்த விலைப்புள்ளி அளித்த நிறுவனத்திற்கே ஆணை அனுப்புதல் வழக்கம். இதற்கு தரக்குறைவான நிறுவனங்களிடமிருந்து விலைப்புள்ளிகளைக் கேட்காமல் இருத்தல் வேண்டும்.

கொள்முதல் ஆணை தயாரிப்பதிலும் அதனைக் கையாளுவதிலும் தகுந்த நடைமுறைகள் இருத்தல் இன்றியமையாததாகும். ஆணைகள் சரியான விவரங்களைக் கொண்டிராவிட்டால், தப்பெண்ணங்கள் ஏற்படக்கூடும். சரியான பொருள்கள் குறிப்பிட்ட நேரத்தில் ஒப்படைக்கப்படாமல் போகலாம். எனவே, ஒவ்வொரு ஆணையும் கீழ்க்கண்ட விவரங்களை உட்கொண்டிருத்தல் அவசியம்.

1. நிறுவனத்தின் முகவரி.

2. ஆணைத் தொடர் எண்.

3. தேவையான பொருளின் விவர ஆக்கக் குறிப்புகளும் (Specifications) தரமும் (Standard).

4. கொள்முதல் செய்யும் பொருள்களின் அளவு (Quantity)

5. எந்த தேதிக்குள்ளாக பொருள்களை ஒப்படைக்க வேண்டும் என்ற விவரம்.

6. அனுப்பும் வழிவகைகள், எவ்விடத்திற்கு, எப்படி அனுப்ப வேண்டும், எவ்வாறு கட்டுமானம் (Packing) செய்ய வேண்டும் என்பவைபற்றிய விவரங்கள்.

7. விலைப்பட்டியல் (Invoice) எவ்வாறு வசூல் செய்யப் படுதல் வேண்டும் என்ற குறிப்பு.

பொதுவாகக் கீழ்க்கண்ட பயன்களுக்காக, ஆணைகளுக்கு பல படிகள் (Copies) எடுத்தல் நன்று. இப் படிகள் வெவ்வேறு வண்ணங்களிலும் இருக்கலாம்.

1. மூலப் படி (Original Copy) தேவைப்படும் பொருளை வழங்குபவருக்கு (Supplier) அனுப்பப்படும்.

2. ஒரு படி கொள்முதல் துறையில் தொடர் வரிசைப்படி கோத்திணைத்து வைக்கப்படும் (Filed).

3. ஒரு படி பொருள்களைப் பெற்றுக் கொள்ளும் துறைக்கு (Receiving Department) அறிவிப்பாக அனுப்பப்படும்.

4. ஒரு படி பொருள் கோரிக்கை (Requisition) விடுத்த துறைக்கு அனுப்பப்படும்.

5. ஒரு படி, கணக்கு வைப்புத் துறைக்கு (Accounting Department) அனுப்பப்படும்.

6. ஒரு படி, ஆணையைத் தொடர்ந்து கவனிக்கும் துறைக்கு (Follow-up Department) அனுப்பப்படும்.

7. ஒரு படி, பொருள்களின் தரம் (Standard), அளவு (Quantity), விவர ஆக்கக் குறிப்புகள் (Specifications) இவற்றை மேற்பார்வையிடும் துறைக்கு (Inspection Department) அனுப்பப் படும்.

மேற்கண்டவாறு ஒவ்வொரு ஆணைக்கும் ஏழு படிகளைத் தயாரிக்காவிட்டாலும் கூட, மிகச் சிறிய நிறுவனங்களானாலும் குறைந்தது இரண்டு படிகளாவது தயாரித்தல் வேண்டும்.

ஆணைத் தொடர்பும் சரக்குகளைப் பெற்றுக் கொள்ளுதலும் (Follow-up and Receiving)

கொள்முதல் ஆணை அனுப்பிய பிறகு, பொருள் வழங்குபவர்களுடன் (Suppliers) பின் தொடர்பு கொள்ளுதல் அவசியமாகும்.

தொலைபேசி (Telephone), கடிதம் மற்றும் நேரடித் தொடர்புகள் இதில் அடங்குவன. இப்பணியைக் கொள்முதல் துறையின் ஒரு தனிப்பிரிவு (Section) கவனித்துக் கொள்ளுதல் வேண்டும். இவ்வாறு பின் தொடர்பு கொண்டால்தான் தேவையான பொருள்களை, உரிய காலத்தில் கையிருப்பில் கொண்டுவர முடியும். பொருள்கள் வந்து சேர்ந்ததும், அவற்றைப் பெற்றுக் கொள்ளும் பிரிவிலிருந்து, பொருள்களைப் பெற்றுக் கொண்ட விபரம் பற்றி, கொள்முதல் பிரிவிற்கு அறிக்கை அனுப்பப்படும். இவ்வாறே, கண்காணிப்புப் பிரிவிலிருந்தும், வந்து சேர்ந்த பொருள்களின் தரம், எண்ணிக்கை, அவற்றின் நிலை (Condition) இவை குறித்து அறிக்கை செல்லும்.

கொள்முதல் பதிவேடுகள் (Purchase Records)

நல் விவேகத்துடன் கொள்முதல் செய்வதற்கும், தேவைப்படும் பொருள்களைத் தொழிற்சாலையின் பல்வேறு பிரிவுகளுக்கும் உரிய நேரத்தில் அளிப்பதற்கும் பல பதிவேடுகளும், தகவல் தாள் கோர்வைகளும் முறையாக வைத்திருத்தல் அவசியம். தேவையான பதிவேடுகளும், தகவல் தாள் கோர்வைகளும் பின்வருமாறு:

1. தேவைப்படும் பொருள்களை உற்பத்தி செய்வோர், தேவைப் பொருள் வாணிகர், மற்றும் தரகர்கள் (Jobbers) ஆகியவர்களின் முகவரிகளுடன் கூடிய பட்டியல்.

2. தேவைப்படும் பல்வேறு பொருள்களின் உற்பத்தியாளர்களுடைய பட்டியல் தொகுப்பு (Catalogues File).

3. தேவைப்படும் பல்வேறு பொருள்களை அளிப்போர்களிடமிருந்து வந்த விலைப் புள்ளிகளின் கோர்வை (Quotations File).

4. கொள்முதல் ஆணைப் படிகள் கோர்வை (Purchase order copies file).

5. தேவைப்படும் பொருள்களின் விலைகளுடன் கூடிய கொள் முதல் பதிவேடுகள் (Purchase Records by Articles).

6. தேவைப்படும் பொருள்களை அளித்தவர்களுடைய பதிவேடு (Record of Suppliers).

தேவைப்படும் பொருள்களை அளிக்கக் கூடியவர்களின் நடைமுறையிலுள்ள பட்டியல்களும் (Current catalogues), அவர்

களுடைய தொழிற்சாலை மற்றும் வணிக அலுவலகம் இருக்கும் இடம், பொருள் அனுப்புவதற்கு ஆகக்கூடிய போக்குவரத்துக் கட்டணம், போக்குவரத்தில் நெரிசல் உள்ள இடங்களும், அதனால் ஏற்படக்கூடிய கால தாமதங்களும் பற்றிய விவரங்கள், ஆகியவை கைவசம் இருத்தல் அவசியம். அப்பொழுதுதான், தகுந்த நிறுவனங்களுக்குக் கொள்முதல் ஆணைகளை அனுப்பி, தேவையான பொருள்களைக் காலதாமதமின்றிப் பெறுதல் இயலும். விலைப் புள்ளிகளின் கோர்வையிலிருந்துதான், கொள்முதல் ஆணை தயாரிக்கப்படுகின்றது. இடாப்பு (Invoice) வந்ததும், ஒத்திட்டுப் பார்ப்பதற்கும் இவை உதவியாக இருக்கும். ஆணையிடப்பட்ட பொருள்கள் வந்து சேர்ந்ததும், ஆணை படிகளுடன் ஒத்திட்டுப் பார்த்து, ஆணை படிகளை "ஆணைப்படி பொருள்கள் வந்து சேர்ந்தன" ; "அரைகுறையான பொருள்கள்தான் வந்துள்ளன"; 'பணம் பட்டுவாடா செய்யலாம்'' என்பது போன்ற குறிப்புகளுடன் கணக்கு வைப்புத் துறைக்கு அனுப்பி வைத்தல் வேண்டும். இதற்கு கொள்முதல் ஆணை படிகளின் கோர்வையை சரியான முறையில் வைத்திருத்தல் அவசியம்.

இவ்வாறே, பின் தொடர்பு கொள்ளும் பிரிவினர் (Follow-up section), தங்களிடம் உள்ள ஆணைபடிகள் கோர்வையிலிருந்து, ஒவ்வொரு ஆணை குறித்தும், உரிய நேரத்தில் கொள்முதல் பிரிவினருக்கு நினைவு படுத்தலாம். இவ்வாறு நினைவு படுத்துதல், தேவையான பொருள்களை, குறிந்த காலத்திற்குள், உற்பத்தி பாதிக்கப்படாத வகையில், கையிருப்பில் வைத்துக்கொள்ள உதவியாக இருக்கும்.

14. பண்டசாலை அமைப்பும் கட்டுப்பாடும்

(Store Room Organisation and Control)

மிக நவீன தொழிற்சாலைகள் கூட சில நேரங்களில் பண்டசாலையின் முக்கியத்துவத்தை உணர்ந்ததாகத் தெரியவில்லை. மற்ற பிரிவுகள் எல்லாம் அனைத்து வசதிகளுடனும், பாதுகாப்புகளுடனும் இருக்கும்பொழுது, பண்டசாலை மட்டும் எங்கோ ஒரு ஒதுப்புறமான கட்டிடத்திலோ அல்லது அறையிலோ காணப்படும். அங்கு போதுமான வெளிச்சம், காற்றோட்டம், மற்ற வசதிகள் எவையும் இராது. பண்டசாலைக் காப்பாளர் அப்பணிக்கு வேண்டிய அனுபவம், தகுதி எவையும் பெற்றிருக்கமாட்டார். அவருக்கு அளிக்கும் ஊதியமும் மிகக் குறைவானதாக இருக்கும். பண்டசாலைப் பணிக்கு தனித் திறமை எதுவும் தேவையில்லை என்று தவறாகக் கருதப்படுவதே இதற்குக் காரணம். இத்தகைய தவறான கொள்கையினால் விளையக்கூடிய நட்டங்கள் மிக அதிகமாகும். இவ்விதம் நடந்து கொண்டிருக்கும் பண்டசாலைகளில் பண்டங்கள் அதிக அளவில் நட்டமாகும். தவறான பண்டங்கள் உற்பத்திக்கென வழங்கப்படும். தேவைக்குமேல் வழங்கப்பட்டும், தேவையுள்ளபோது கையிருப்பு இல்லாமலும் போகும்.

சரியான அமைப்பு (Organisation), நிருவாகம் (Administration) மற்றும் கட்டுப்பாடு (Control) இவற்றுடன் கூடிய பண்டசாலை இல்லாமல் உற்பத்தியைத் திட்டமிட்டபடி முடிப்பது நடைமுறை சாத்தியமல்ல. தற்கால தொழில் உற்பத்தியானது இருக்கும் தேவைக்கு மட்டிலுமல்லாது, தேவையை எதிர்பார்த்தும், செயற்கையாக தேவையை ஏற்படுத்தி, பின்னர் விற்பனை செய்யும் நோக்கத்துடனும் செய்யப்படுவதாகும். மூலப்பொருள்களும், இதர தேவைப் பொருள்களும் (Supplies) தங்கு தடைகளின்றி உற்பத்திக்கு கிடைக்கச் செய்ய வேண்டும். மூலப்பொருள்களைக் கொள்முதல் செய்யும் வேகத்தில் விற்பனைச் சரக்குகளாக மாற்றுவது என்பதோ, உற்பத்தியான பொருள்களை உடனுக்குடன் விற்றுவிடுவது என்பதோ சாத்தியமானதல்ல. பொருள்களை வாங்குவது, அவற்றை உற்பத்திக்கு உபயோகிப்பது

உற்பத்தி செய்வது, உற்பத்தியான பொருள்களை விற்பது இவற்றிற்கிடையே கால இடைவெளி எப்பொழுதும் உண்டு. உற்பத்தியானது தொடர்ந்து நடைபெறுமல், தொடர்பறுந்த முறையில் (Intermittent) நடைபெற்ருல், பொருள்களின் தேவையும் அல்வாறே இருக்கும். அதாவது, உற்பத்திக்கான தேவை ஒரே சீராக இராது. எனவே, பண்டசாலை ஒரு சேமிப்புக் களஞ்சியமாக (Reservoir) இருந்து, உற்பத்தி ஏற்றத் தாழ்வுகளுக்கேற்றவாறு பொருள்களை உற்பத்திக்குக் கொடுத்தும், கையிருப்பில் வைத்தும் பாதுகாத்தல் வேண்டும்.

பெருமளவில் உற்பத்தி செய்வது சிக்கனமாக இருப்பது போலவே, பெருமளவில் மூலப் பொருள்களையும், இதர தேவைப் பொருள்களையும் கொள்முதல் செய்வது, முயற்சி (Effort), நேரம் (Time) மற்றும் செலவு (Cost) இவற்றை மிச்சப்படுத்தும்.

சில தொழில்களில் உற்பத்தியானது இடையருமல் (Continuous) நடை பெறுவதோடு, சரக்குகள் விற்பனையும் இடைவெளி இல்லாமல் தொடர்ந்து ஒரே சீராக இருக்கும். அத்தகைய தொழில்களை மனதில் கொண்டு, சிலர் பண்டசாலை அமைப்பே தேவையில்லாத ஒன்று என்ற தவறுன எண்ணத்தைக் கொண்டுள்ளனர். எந்தவொரு பொறுப்புள்ள உற்பத்திப் பொறிவல்லுனராலும் (Production Engineer) இதை ஏற்றுக்கொள்ள முடியாது. பண்டசாலை அமைப்பு இல்லாமல் உற்பத்தித் திட்டத்தை நிறைவேற்றுவது என்பது ஒரு தேவையற்ற பரிசோதனையாகும். கொள்முதல் ஆணையின்படி பொருள்கள் வந்து சேருவதிலோ, வந்து சேந்த பொருள்களிலோ ஏதாவது கோளாறுகள் நேர்ந்தால், உற்பத்தித் திட்டங்கள் எல்லாம் பெரிதும் பாதிக்கப்படுவதோடு, அதிக பொருள் நட்டமும், வாடிக்கையாளர்கள் அதிருப்தியும் ஏற்படும். வாடிக்கையாளர்களை இழக்கவும், மாற்று இடங்களிலிருந்து தேவையான பொருள்களைஅதிக விலை கொடுத்து வாங்கும் படியும் நேரிடலாம். எனவே,பணடசாலை அமைப்பு கீழ்க் கண்ட காரணங்களுக்காக இன்றியமையாததாகின்றது:

1. பொருள்களைத் தரகர்கள் (Brokers) இல்லாமல் தயாரிப்பாளர்களிடமிருந்து மொத்த அளவிலும் குறைந்த விலையிலும் வாங்குவதற்கும், எப்பொழுதும் ஒரு குறைந்த அளவு கையிருப்பை (Stock) வைத்திருப்பதற்கும்;

2. உற்பத்திக்கு, தேவைப்படும் நேரத்தில் தேவையான அளவில் பொருள்களைத் தகுந்த ஆணைகளின் பேரில் கொடுப்பதற்கும்;

3. பொருள்கள் கிடைக்காமல் போகக்கூடிய காலத்திலும் புதிய பொருள்கள் கைக்கு வந்து சேருவதில் தாமதம் ஏற்படும் பொழுதும், உற்பத்தி தடைபடாமல் கையிருப்பிலிருந்து பொருள்களை வழங்குவதற்கும்;

4. தொழிற்சாலை பொருளாதார நிலையை மறு சீராய்வு (Review) செய்வதற்கும், தகுந்த உற்பத்திக் கட்டுப்பாடு (Production Control) திட்டங்களை உருவாக்குவதற்கும், பண்டசாலை அமைப்பு பெரிதும் உதவுவதாக இருக்கும்.

பண்டசாலைப் பொருள்கள் (Materials For Stores)

பண்டசாலைப் பொருள்களில் நேரடிப் பொருள்கள் (Direct Materials), மறைமுகப் பொருள்கள் (Indirect Materials), உற்பத்தியான பொருள்கள் (Finished Products) அடங்கும். நேரடிப் பொருள்கள் என்பவை உற்பத்திக்கான கொப்பரை (Copra), பருத்தி (Cotton), இரும்புக் கனிசம் (Iron ore) போன்ற கச்சாப் பொருள்களாகும். மறைமுகப் பொருள்களில் இயந்திரங்களுக்கு வேண்டிய உதிரி உறுப்புகள் (Spares), எண்ணெய், ஆணிகள், பசை தொழிலாளர்களுக்கு வேண்டிய கைத்துணைக் கருவிகள் (Tools) முதலியன அடங்கும். அறைகுறை உற்பத்தியான பொருள்களையும் சரக்குகளையும் (Partly-Finished Materials) பண்டசாலையில் வைத்திருக்க வேண்டிய அவசியம் நேரிடும். தொழிற்சாலை சிந்தல் சிதறல்களை (Scraps), என்ன செய்வது என்று முடிவு செய்யும்வரை அவற்றை பண்டசாலையில் பாதுகாத்தல் வேண்டும். தொழிற்சாலையின் அளவிற்குத் தக்கவாறு எல்லாவிதமான பொருள்களுக்கும் ஒரே பண்டசாலையோ அல்லது வெவ்வேறு பண்டசாலைகளோ ஏற்படுத்திக் கொள்ளலாம். பெரிய நிறுவனங்கள் உற்பத்தியான பொருள்களுக்குத் தனி பண்டசாலை ஒன்றை அமைத்துக் கொள்வது வசதியாக இருக்கும். மேலும், பொருள்களின் தன்மையானது பண்டசாலை அமைப்பையும், செய்ய வேண்டிய பணிகளையும் மாறுபடச் செய்யும். ஆனால், மனை அமைப்புத் திட்டம் (Lay-out), பதிவேடுகள் (Records,), கட்டுப்பாடு (Control) ஆகியவற்றின் விதிமுறைகள் அனைத்திற்கும் பொதுவானவையே.

பண்டசாலையின் அமைப்பும் அதன் நிலையும் (Organisation of The Stores and its position)

தொழிற்சாலையின் அமைப்பில், பண்டசாலையின் நிலையைத் திட்டவட்டமாகக் கூறுவது இயலாது. பண்டசாலை தொழில் நுட்பத் துறையைச் (Technical Department) சார்ந்ததா

வாணிகத் துறையைச் (Commercial Department) சார்ந்தது என்பது விவாதத்துக்குரியதொன்றாகும். அவ்வாறே பண்டசாலை, தொழிற்சாலை மேலாட்சியர் (Factory Manager) அதிகாரத்தின் கீழிருக்க வேண்டுமா அல்லது வாணிகத்துறை மேலாட்சியர் அதிகாரத்தின் கீழிருக்க வேண்டுமா என்பதையும் அறுதியிட்டுக் கூற முடியாது. பொதுவாக பண்டசாலை நிருவாகமும், உற்பத்தி நிருவாகமும் தனித் தனியாக இருத்தல் நன்மை பயக்கும். மேலும் கூறப்புகின், உற்பத்தித் துறையினர் மூலப்பொருள்களையும் தேவையான பொருள்களையும் சிக்கனமாக பயன்படுத்துகின்றனரா, உற்பத்தி செய்யப்பட்ட சரக்குகள் உரிய நேரத்தில் பண்டசாலைக்கு வந்து சேருகின்றனவா என்பனவற்றை பண்டசாலை மேலாளர் (Stores Manager) கண்காணித்தல் வேண்டும். பண்டசாலைக்கும் உற்பத்தித் துறைக்கும் நெருங்கிய ஒத்துழைப்பு மிகவும் இன்றியமையாததாகும்.

பொதுவாக, திட்ட மேலாளர் (Superintendent of Planning) மேற்பார்வையின் கீழ் பண்டசாலையை அமைப்பது வழக்கம். தலைமைப் பண்டசாலைக் காப்பாளர் (Chief Store-Keeper), திட்ட மேலாளருக்கு பொறுப்பானவராகின்றார். பண்டசாலையானது தேவையான பொருள்களை அளிக்கும் ஒரு சேவைத் துறையாக (Service Department) இருப்பதால் இதன் அமைப்பு தொழிற்சாலையின் அளவைப் (Size) பொருத்ததாகும். நடுத்தர அளவுடைய தொழிற்சாலைக்கு ஒரு பண்டசாலை போதுமானதாக இருக்கும். பல கட்டிடங்களில் பலவிதமான உற்பத்தி நடவடிக்கைகளைக் கொண்ட பெரிய தொழிற்சாலைகளுக்கு, பல கிளைப் பண்டசாலைகளை ஆங்காங்கே அமைப்பது அவசியமாகலாம். அவ்வாறே, பல இடங்களிலும் தொழிற்களங்களை உடைய மிகப்பெரிய தொழில் நிறுவனம் ஒவ்வொரு இடத்திலும் பண்டசாலை அமைக்க வேண்டியிருக்கும். நிருவாகத்தின் கண்ணோட்டத்தில் (View Point) பார்க்கும்பொழுது ஒரே இடத்தில் அமையப்பட்ட (Centralised) பண்டசாலை பல நன்மைகளைத் தருவதாக அமைந்தாலும், அவ்வாறு ஒருமுகப் படுத்தப்பட்ட பண்டசாலையினால் போக்குவரத்துச் செலவு மிகவும் அதிகமாகும். மத்திய பண்டசாலையிலிருந்து பொருள்களை பல்வேறு இடங்களுக்கு அனுப்பும் போக்குவரத்துச் செலவு அதிகமாகக் கூடிய சாத்தியக் கூறு இருக்கும் பொழுது, பண்டசாலையை, பரவலாக பல இடங்களில் நிறுவுதல் தான் நல்லது. இவ்வாறு பல பண்டசாலைகளை அமைப்பதற்கு ஆகும் செலவினைத் தவிர்ப்பதற்காகச் சிலர், பொருள்களை உற்பத்திக் கண்காணியின் (Production Foreman) பொறுப்பில் விடும் வழக்கத்தைப் பின்பற்றுகின்றனர். இவை, 'கண்காணிகள் பண்ட-

சாலை' (Foremen Stores) எனப்படும். இம்முறையைப் பின்பற்றினால், ஊழல்களும், சிறுசிறு திருட்டுகளும் அதிகமாகும். இத்தகைய ஊழல்களையும், சிறுசிறுதிருட்டுகளையும் உடனுக்குடன் கண்டு பிடிப்பது என்பது கடினம். பண்டசாலையினை குவிதலாகவோ அல்லது பரவலாகவோ அமைத்தாலும், பொருள்களின் கொள்முதல் எப்பொழுதும் குவிந்தே (Centralised) இருத்தல் வேண்டும்.

பண்டசாலைக் காப்பாளரின் பொறுப்புகள் (Responsibilities of store-keeper)

பண்டசாலைக் காப்பாளரின் பொறுப்பு, பண்டசாலையைத் திறமையான முறையில் நிருவகிப்பதாகும். கொள்முதல் ஆணையின்படி பண்டசாலைக்கு வரும் பொருள்களைச் சரிபார்த்து பெற்றுக் கொள்ளுதலும், சரியான உத்தரவுச் சீட்டுகளின் பேரில் அவற்றை பல உற்பத்திப் பிரிவுகளுக்கும் வழங்குதலும் அவரது பணியாகும். வரும் பொருள்களை, அவை உரியவாறு வழங்கப்படும் வரை, இடத்தை அதிகமாக அடைக்காமலும் (Floor space) குறைந்த ஆட்சி செலவிலும், சரியாகவும் நேர்த்தியாகவும் வைத்துக் கொள்ளுதல் வேண்டும். அவரது பணி உடல் சார்ந்த பணியாகும் (Physical Job).

அவரது பணிகளில் பதிவேடுகளை (Records) பராமரித்தல் அடங்காது. அவரை பதிவேடுகளை எழுதுவதற்கும், இருப்பு கணக்குகளுக்கும்; தேவைப் பொருள்களுக்கு கொள்முதல் ஆணையிடுவதற்கும் பொறுப்பானவராக்குவது கூடாது. பதிவேடுகள் முதலானவற்றை உற்பத்தித் திட்ட அலுவலகத்தில் (Production Planning office) தான் வைத்திருத்தல் வேண்டும். பதிவேடுகளை வைத்திருப்பதற்கான சிறப்புத் தகுதியும், பொறுப்பும் அத்துறையினருக்குதான் உண்டு. பண்டசாலைக் காப்பாளர் பண்டங்களைக் கையாளுவதிலும், அவற்றை கையிருப்பில் வைத்திருப்பதிலும் தான் தனித் தகுதி உடையவராவார் (Specialist). இவ்வாறு கூறுவதினால், பண்டசாலைக் காப்பாளர் எந்தப் பதிவேடுகளையுமே வைத்திருக்க வேண்டியதில்லை என்று கூறுவதாகாது. பண்டசாலைக்கு வரும் பொருள்கள், பண்டசாலையிலிருந்து வெளிச் செல்லும் பொருள்கள் மற்றும் தொழிற்சாலையிலிருந்து உற்பத்தியாகி வரும் பொருள்கள் பற்றிய பதிவேடுகளை அவர் வைத்திருக்கத் தான் வேண்டும்.

பண்டசாலைக் காப்பாளர் வேலைக்கு அமர்த்தப்படுவோர் ஒழுங்கான பழக்கவழக்கங்கள், நல்ல ஞாபகசக்தி, துப்புரவில்

கவனம், இவற்றை உடையவர்களாக இருத்தல் வேண்டும். அப்பொழுதுதான், அவர்கள் பண்டசாலையினை நேர்த்தியாகவும் ஒழுங்காகவும் (Neat and Tidy) வைத்துக் கொள்வார்கள். அவ்வாறே அவர்கள், எண் இலக்கம் (Figures), கணக்கு வைப்பு (Accounts) இவற்றில் வல்லவர்களாக இருத்தல் வேண்டும். சரியாக எண் வரிசைப்படி கூட்டத் தெரியாதவர்களை இப் பதவிக்கு அமர்த்துவது நல்லதல்ல. ஒரு நல்ல பண்டசாலைக் காப்பாளர், தொழிற்சாலையின் சரக்குகள், அவற்றின் உற்பத்தி முறைகள் முதலானவற்றில் நல்ல அறிவுடையவராகவும் இருத்தல் அவசியம். வேலைக்கு அமர்த்தப்படும் முன் அவர்களுக்கு சரியான பயிற்சி கொடுப்பதும் நல்லது.

தலைமைப் பண்டசாலைக் காப்பாளரின் கடமைகள் பின் வருமாறு :

1. தன் கீழுள்ள பண்டசாலை அலுவலர்கள் தங்கள் பணிகளைச் செம்மையாகச் செய்யுமாறு பார்த்துக் கொள்ளுதல்.

2. பண்டசாலையை நேத்தியாகவும், ஒழுங்காகவும் வைத்திருக்கும்படி பார்த்துக் கொள்ளுதல்.

3. தலைமை கொள்முதல் அதிகாரி, தலைமைத் திட்டமிடும் பொறியாளர், கண்காணிக்கும் துறையினர், உற்பத்திக் கண்காணி (Production Foreman) ஆகியவர்களுடன் நல் இணக்கத்துடன் ஒத்துழைத்தல்.

4. தேவைப்படும் பதிவேடுகளையும், தகவல்களையும் உடனுக்குடன், தவறுகள் இல்லாமல் தயாரித்து அளித்தல்.

5. அனைத்துத் துறைகளுக்கும் தேவையான பொருள்களைத் துரிதமாகவும், திறமையாகவும் தகுந்த உத்திரவுச் சீட்டுகளின் பேரில் வழங்குதல்.

6. பொருள் வழங்குவோரிடமிருந்து (Suppliers) ஆணைப்படி உள்வரும் பொருட்களின் அளவை சரிபார்த்து, தரக் கண்காணிப்புக்கு ஏற்பாடு செய்தலும், குறைபாடுகளை கொள்முதல் துறையினருக்கு அறிவித்தலும்.

7. தொழிற்சாலையிலேயே உற்பத்தியாகி வரும் அகக்கூறுகள் (Components), உதிரி உறுப்புகள் (Spares) ஆகியவற்றை எண்ணி வாங்குதல்.

8. மூன்று மாதங்களுக்கு ஒரு முறையாவது கையிருப்பு சோதனை (Stock Verfication) செய்து, பண்டசாலை கட்டுப்பாடு (Stores Control) துறைக்கு அறிக்கை அனுப்புதல்.

9. நீண்டகாலமாக உற்பத்தித் துறையினரால் கோரப் படாமல் கிடக்கும் பொருள்களைப் பற்றியும், எப்பொழுதோ ஒருமுறை கோரப்படும் பொருள்களைப் பற்றியும், தொடர்புடைய அனைத்துத் துறையினருக்கும் அவ்வப்பொழுது அறிக்கைகள் அனுப்புதல்.

10. உள்வரும் மற்றும் தொழிற்களங்களுக்கு வழங்கப்படும் பொருள்களுக்கும், அகக்கூறுகள் மற்றும் உதிரி உறுப்புகளுக்கும் பதிவேடுகளை வைத்திருத்தல்.

11. ஒவ்வொரு பொருளுக்கும் ஒரு தனி இடமும், அவ்வவ் விடத்தில் அவ்வப் பொருள்கள் இருக்குமாறும் பண்டசாலையை நிருவகித்தல்.

பண்டசாலைப் பரப்பும் அமைப்புத் திட்டமும் (Storage space and Lay-out of The Store-Room)

பண்டசாலையில் பணிகள் தங்கு தடையின்றி நடைபெறு வதற்கு, போதுமான தளப் பரப்பும் (Floor Space), நல்ல மனை அமைப்புத் திட்டமும் (Lay-out) இன்றியமையாததாகும். பெருஞ் செலவு பிடிக்கின்ற (Expensive) தளப் பரப்பினை கூடுமான வரையில் சிக்கனமாகப் பயன்படுத்துதல் வேண்டும். தேவைக்கு அதிகமாகவோ அல்லது குறைவாகவோ உள்ள தளப் பரப்பினால் தீமையே விளையும். அதிகப்படியான இடம் இருந்தால் சரக்கை கையிருப்பில் வைக்கும் செலவு (Cost of Storage) அதிகமாகும். இடம் போதுமானதாக இல்லாவிட்டால் தேவையான பொருள் களைப் போதுமான அளவில் கையிருப்பில் வைத்துக்கொள்ளுதல் இயலாது. இதனால் உற்பத்தி பாதிக்கப்படும். தளப் பரப்பு குறைவாக இருக்கும் இடங்களில், உயரமாக அடுக்கக்கூடிய பொருள்களை எவ்வளவு உயரத்திற்கு அடுக்க முடியுமோ அவ்வளவு உயரத்திற்கு அடுக்கி வைப்பது அவசியம். இதற்கு ஏற்றாற்போல் அடுக்குச் சட்டங்களைச் (Racks) சேர்த்துக் கொண்டே போவது எளிது. தளப் பரப்பில் வைக்கக்கூடிய பொருள்களை வெறும் குவியல்களாகவோ (Heaps) அல்லது தொட்டிகளிலோ (Bins) வைத்துக் கொள்ளலாம். இந்த அடுக்குச் சட்டங்களும், தொட்டி களும் மரத்தினால் செய்யப்படாமல், இரும்பினால் செய்யப்பட்ட வையாக இருப்பது நலம். இரும்பினால் செய்யப்பட்டிருப்பின்

கரையான், தீ முதலியவற்ருல் சேதம் விளேயாது. இரும்பினுல் ஆன தொட்டி, அடுக்குச் சட்டங்களே எளிதில் உயர்த்திக் கொண்டே போகலாம். இவற்றை, உற்பத்தி செய்யும் தொழிற் சாலேகளிடமிருந்து தேவைக்குத் தகுந்தவாறு வாங்கிக்கொள்வது சிக்கனமான தாகவும், சுலபமானதாகவும் இருக்கும். அடிக்கடி உபயோகத்திற்குத் தேவைப்படும் சிறிய உதிரிப் பொருள்களுக்கு சுலபமாக கையில் எடுத்துச் செல்லக்கூடிய பெட்டிகளேப் (Tote Boxes) பயன் படுத்துதல் நன்று.

அடுக்குச் சட்டங்கள் (Racks) மற்றும் தொட்டிகளுக்கிடையே (Bins) போதுமான இடைவெளி (Gangway) விடப்படுதல் வேண்டும் இடைவெளியானது தள்ளு வண்டியை (Trolley) எளி தாகத் தள்ளிக்கொண்டு போவதற்குப் போதுமானதாக இருத்தல் வேண்டும். தள்ளு வண்டியைத் தள்ளிக்கொண்டு போவதற்கு ஏற்றவகையில், தரைப்பரப்பு கூடுமான வரையில் மேடு பள்ள மில்லாமல் சமதளமாக இருத்தல் வேண்டும். சுவர் முடிவில் தள்ளு வண்டிகளேத் திருப்புவதற்கு இடவசதி இருத்தல் வேண்டும். கனமான பொருள்களேத் தரைமட்டத்திலும், இலேசான (Light) பொருள்களே உயர் மட்டங்களிலோ அல்லது கிடைக்கக்கூடிய வேறு இடங்களிலோ வைத்தல் வேண்டும். இவ்வாறே, எளிதில் உடையக்கூடிய பொருள்கள், எளிதில் தீப்பற்றக் கூடிய பொருள்கள், எண்ணெய் பசையுள்ள பொருள்கள், தட்பவெட்ப கட்டுப்பாடு தேவையுள்ள பொருள்கள் ஆகியவற்றிற்கு தனித்தனி இட வசதிகள் அமைத்தல் வேண்டும்.

பண்டசாலேயில் பொருள்களே அவற்றின் வகைப்படி வரிசைப் படுத்தி வைக்கலாம் (Arrangement by Classification) அல்லது பொருள்களே பண்டசாலே வசதிக்கேற்பவும், வழங்கு வதற்கு எளிதாகவும் உள்ள இடங்களில் வரிசைப்படுத்திவிட்டு, அவை இருக்குமிடங்களுக்கு ஒரு அகர வரிசைத் தொகுப்பு அட்ட வணே (Index of Location) தயாரித்து வைத்துக் கொள்ளலாம். பின்னது நடைமுறைக்குச் சிறந்ததாகும். முதல் முறையைக் கையாளும் பொழுது, எல்லாப் பொருள்களேயும் வகைப்படுத்து வதோடு, ஒவ்வொரு வகைக்கும் ஒரு குறி எண் அல்லது ஒரு குறி எழுத்து (Code) அளித்தல், அப் பொருளேக் கையாளும் வேலே யையும், அவை தொடர்புள்ள பதிவேடுகளே வைத்திருப்பதையும் எளிதாக்கும். அகர வரிசைத் தொகுப்பு அட்டவணே முறையில், பொருள்களேக் கையாளுமுன் அட்டவணேயைப் பார்த்தல் அவசிய மாகின்றது. அடிக்கடி கையாளுவதால், அட்டவணேகள் விரைவில் அழுக்கடைந்தும், கையாள முடியாமலும் போய்விடலாம்.

சுருங்கக் கூறின், பண்டசாலையின் அமைப்புத் திட்டமும், பொருள்கள் வைப்பு முறையும், பண்டசாலையின் அலுவலர்கள் எவருமே பணிக்கு வராமல் போனாலும்கூட, பண்டங்களைக் கையாளு வதில் எவ்வித சிரமங்களையும், இடையூறுகளையும் கொடுத்தல் கூடாது.

பண்டசாலை நடைமுறைகள் (Store Room Methods)

பண்டசாலைக்குள் வரும் மற்றும் பண்டசாலையிலிருந்து வழங் கப்படும் பொருள்கள் அனைத்திற்கும் முறையான ஆணை மற்றும் அதிகாரச் சீட்டுகள் இருத்தல் இன்றியமையாதது. இம்முறையைக் கையாளாமல், வாய்வழியாகவோ, ஞாபகசக்தியின் பேரிலோ பொருள்களைக் கையாளுவது பொறுப்பற்ற செய்கையாகும் இதன் அவசியத்தை நல்ல விழிப்புணர்ச்சியுடைய தொழிற்சாலை மேலாட் சியர்கள் கூட மனதில் கொள்ளத் தவறி விடுகின்றனர். அலுவல கத்திலிருந்து மிகச் சொற்பமான பணத்தைச் செலவழிப்பதற்குக் கூட கண்டிப்பான விதிமுறைகளை வகுக்கும் அவர்கள், பண்டசாலை யிலிருந்து விலை மதிப்புமிக்க பொருள்களை யார் வேண்டுமானாலும் அவரவர்கள் விருப்பப்படி எடுத்துக்கொண்டு போகும் நடை முறையைக் கண்டு கொள்ளவும் அதனைத் தடுக்கவும் தவறிவிடு கின்றனர். பணத்தைப் பாதுகாப்புடனும், எச்சரிக்கையுடனும் பெட்டகத்தில் வைத்துப் பாதுகாக்கும் அவர்கள், மூலப் பொருள்கள், தேவையான பொருள்கள், அகக்கூறுகள், உதிரி உறுப் புகள், உற்பத்தியான பொருள்கள் போன்றவை தகுந்த உத்தர வுகள் இன்றியும், அளவில்லாமலும் வழங்கப்படுவதையும், வாங்கி உள்ளே வைக்கப்படுவதையும் கவனிக்கத் தவறுதல் மிக விந்தை யானதாகும். பண்டசாலைப் பொருள்களும் மூலதனமே. அவை நிலையான உருபெற்ற மூலதனமாகும் (Crystalised Capital). எனவே, பண்டங்களில் முடங்கும் பணத்தை சரியானபடி கண் காணித்தல் அவசியம்.

பண்டசாலையிலிருந்து வழங்கப்படும் பொருள்களெல்லாம் தகுந்த கோரிக்கைச் சீட்டுகளின் (Requisition Slips) பேரில்தான் வழங்கப்படுதல் வேண்டும். இந்த விதிமுறை மிகச் சிறிய மதிப் புள்ள பொருள்களுக்குக்கூடப் பொருந்தும். "சிறு துளி பெரு வெள்ளம்" என்பது போல, சிறுகச் சிறுக சிறிய பொருள்களை பல முறை, தகுந்த கோரிக்கைச் சீட்டுகள், வழங்கீடு ஆணைகள் இல்லாமல் கொடுத்து வந்தால், முடிவில் நட்டமானது ஒரு பெருந் தொகையைக் காட்டும். இதனை, சிலர் ஒரு "சிவப்பு நாடா முறை" (Red Tapism) என இழித்துக் கூறலாம். இது அவர்கள் உண்மை நிலையைச் சரியாக உணரவில்லை என்பதைத்தான்

காட்டும். இவ்வாறே, கொள்முதல் ஆணையிட்ட பண்டங்களோ, தொழிற்சாலையில் உற்பத்தி செய்யப்பட்ட பொருள்களோ, பண்டசாலைக்குள் வரும் பொழுது அவற்றிற்கு "சரக்கு வருகைச் சீட்டு" (Goods Recened Note) தயார் செய்யப்படுதல் வேண்டும். இவற்றில் பெற்றுக் கொள்ளப்பட்ட சரக்குகளின் அளவு, தரம், குறைபாடுகள் முதலானவை குறிக்கப்படுவதோடு, கொள்முதல் துறைக்கும், இதர தொடர்புடைய கணக்கு வைப்புத் துறை முதலியவற்றிற்கும் அனுப்பிவைத்தல் வேண்டும். இந்தப் பணியானது துரிதமாகவும், உடனுக்குடனும் செய்யப்படுதல் வேண்டும்.

பண்டசாலை கட்டுப்பாடு (Stores Control)

பயனுறுதியுள்ள (Effective) உற்பத்தி, மற்றும் நிதி நிலைக்குரிய கட்டுப்பாட்டிற்கு (Production and Financial Control) பண்டசாலை கட்டுப்பாடு அவசியமாகின்றது. சாதாரணமாக, தொழில் நிறுவனத்தின் கால்பங்கு முதல் அரைபங்கு வரையிலான மூலதனம் பண்டசாலைப் பொருள்களில்தான் முடங்கிக் கிடக்கும். எனவே, நிறுவனத்தின் மூலதனம் பண்டசாலையில் முடங்காமலும், அதே சமயம் உற்பத்திக்குத் தேவையான பொருள்கள் தடங்கல்களின்றி கிடைக்கும்படியும் பார்த்துக் கொள்ளுதல் அவசியமாகின்றது. பண்டசாலை என்பது தேவைப்படும் பொருள்களை உடனடியாக வழங்க வேண்டிய ஒரு சேவைத் துறையாகும் (Service Department). இந்தச் சேவை தடையுற்றால், உற்பத்தி பாதிக்கப்படுவதோடு, பெரும் நட்டமும் ஏற்படும். இப்பணி தடையில்லாமல் நடைபெறுவதற்கு, பண்டசாலையில் கையிருப்பில் இருக்க வேண்டிய பொருள்களின் உச்ச (Maximum) மற்றும் குறும (Minimum) அளவின் எல்லைகளை நிச்சயித்தல் வேண்டும்.

தேவைக்கு அதிகமான கையிருப்பால் நட்டம் ஏற்படுமாதலால் குறைவான கையிருப்புதான் நல்லதெனவும், குறைவான கையிருப்புகளால் உற்பத்தித் தடங்கல்கள் நேரிடுமாதலால் எப்பொழுதும் அதிக அளவில் கையிருப்பில் இருப்பது அவசியம் எனவும் வாதிக்கப்படலாம். இவை இரண்டையும் சரியாக எடைபோட்டு ஒரு முடிவிற்கு வருவது என்பது ஒரு கடினமான காரியமே. ஒவ்வொரு பொருளின் உச்ச மற்றும் குறும கையிருப்பின் அளவினை, முன் அனுபவத்தின் பேரிலும், உற்பத்தித் தேவைகளை கூர்ந்து ஆய்வு செய்தலின் மூலமும்தான் தீர்மானித்தல் வேண்டும். தேவையை அனுசரித்து உற்பத்தியை அதிகரிக்கும் காலத்தில், உச்ச மற்றும் குறும கையிருப்பு அளவுகளை அதிகப்

படுத்துதலும், எதிர்மாறான காலத்தில் இவ்வளவுகளைக் குறைத்தலும் அவசியமே. இவ்வாறே, சந்தையில் விலைகளின் போக்கை அனுசரித்தும், இவ்வரம்புகளில் அவ்வப்பொழுது மாறுதல்கள் செய்து கொள்ளுதல் வேண்டும். பொதுவாக மேற்கண்டவாறு கையிருப்பு வரம்புகளைத் தீர்மானிப்பதற்கு கீழ்க்கண்ட காரணக் கூறுகளைக் கவனித்தல் வேண்டும் :

1. கடந்த உற்பத்திப் பருவம் அல்லது ஆண்டுகளில் பயன் படுத்தப்பட்ட பொருள்களின் சராசரி அளவு.

2. உற்பத்தி செய்வதற்கும், கொள்முதல் ஆணை அனுப்புவதற்கும் இலாபகரமான குறும அளவு (Minimum ordering quantity).

3. பொருள்களின் மதிப்பு குறைவு (Depreciation), வழக்கொழிவு (Obsolescence) ஆகியவற்றின் தன்மை.

4. விலை மலிவான சிறிய பொருள்களை சிறிதளவில் அடிக்கடி வாங்குவதற்கு ஆகும் செலவும், எழுத்தாய (Clerica) வேலைகளும்.

5. பொருள்களை கையிருப்புக்கு கொணர தேவைப்படும் காலம்.

கையிருப்பு எப்பொழுதும் குறும அளவிற்குக் குறைந்து போய் விட அனுமதித்தல் கூடாது. கையிருப்புகள் குறும அளவிற்கு சற்று அதிகமாக இருக்கும் பொழுதே புதிய பொருள்களுக்கு கொள்முதல் ஆணைகளை அனுப்பிவிட வேண்டும். இவ்வாறு ஆணை அனுப்பப்படும் பொருள்களின் மொத்த அளவும், கையிருப்பில் இருக்க வேண்டிய குறும இருப்பின் கூட்டுத் தொகையும் தான் கையிருப்பில் அனுமதிக்கப்பட்ட உச்ச இருப்பாக அமையும். ஆனால் இருப்பின் உச்ச அளவும், குறும அளவும், இவ்வளவு துல்லியமாக (Precision) இருத்தல் கடினம். உச்ச அளவு சற்று மிகைப்படலாம். அவ்வாறே, மிகக் குறும அளவிற்கும் கீழே கையிருப்புகள் போய்விடவும் கூடும். ஆனால் குறும அளவிற்கும் கீழே கையிருப்புகள் குறைதல் ஒரு அபாய எச்சரிக்கையாகும். இந்த எச்சரிக்கையைத் தெரிந்துகொண்டு உரிய காலத்தில் பொருள்களுக்கு கொள்முதல் ஆணை அனுப்புவதற்கு கீழ்க்கண்ட முறையைப் பின்பற்றுவது நல்லது.

ஒவ்வொரு தொட்டியிலும் (Bins) ஒரு தொட்டி அட்டையை (Bin Card) கட்டித் தொங்கவிடுதல் வேண்டும். இவ் வட்டையின் ஒரு புறம் வெண்மையாகவும் மறுபுறம் சிவப்பு நிறத்திலும் இருத்தல் நலம். வெண்மையான புறத்தில் கையிருப்பிற்கு வந்து

சேர்ந்த அளவு, உற்பத்திக்காக வழங்கப்பட்ட அளவு, கையிருப்பில் உள்ள மிச்ச அளவு ஆகியவற்றை அவ்வப்பொழுது பண்டசாலை உதவிக் காப்பாளர் எழுத வேண்டும். கையிருப்பு வரையறுக்கப் பட்ட குறும நிலையினை அடைந்ததும், தொட்டி அட்டைகளை சிவப்பு நிறம் வெளியே தெரியுமாறு திருப்பி விட்டுவிட்டு, பொருள் களுக்குக் கொள்முதல் ஆணை அனுப்பும் ஏற்பாடுகளை உடனடி யாகச்செய்தல் வேண்டும்.

இதைத் தவிர வேறு ஒரு எளிய முறையும் உள்ளது. குறைந்த அளவு கையிருப்பில் இருக்க வேண்டிய பொருள்களை ஒவ்வொரு தொட்டியின் அடியிலும் தனியே ஒரு பெட்டியில் போட்டுக் கட்டி வைத்துவிட்டு, அதன்மேல் ஒரு பலகையை வைத்து கையிருப்பி லுள்ள பொருள்களைக் கொட்டி வைத்தல் வேண்டும். கட்டி வைக்கப்படாமல் உதிரியாக உள்ள பண்டங்கள் யாவும் கொடுக் கப்பட்டுவிட்டால், அதனையே அபாய எச்சரிக்கையாக எடுத்துக் கொண்டு, புதிய பண்டங்களுக்கு கொள்முதல் ஆணை அனுப்பி விடுதல் வேண்டும். உடனடித் தேவைக்கு, கட்டி வைக்கப்பட்ட பெட்டியிலிருந்து பொருள்களை எடுத்துக்கொண்டு, புதிய பொருள்கள் வந்து சேர்ந்ததும், பெட்டியிலுள்ள மீதிப் பொருள் களையும் வெளியே எடுத்துவிட்டு, புதிய பொருள்களை முன் போலவே குறும அளவு கைவசம் இருக்க வேண்டிய பொருள் களாகப் பெட்டியில் கட்டி வைத்துவிடுதல் வேண்டும்.

பண்டங்களின் இருப்புநிலைக் குறிப்புகள் (Balance of Stores Sheets)

ஒவ்வொரு பொருளிற்கும் ஒரு தனி இருப்பு நிலைக் குறிப்புத் தாள் அல்லது அட்டை முறையையும் பின்பற்றலாம். இத்தகைய இருப்பு நிலைக் குறிப்பின் மாதிரிப் படியை படம் 1இல் காணலாம். இக் குறிப்பின் தலைப்பில், குறிப்பிட்ட பொருளின் பெயர், கை யிருப்பில் இருக்க வேண்டிய குறும அளவு, ஆணையிட வேண்டிய அளவு, பொருளின் குறி எண் (Code Number), பண்டசாலையில் பொருளின் இருப்பிட விவரம் ஆகியவை எழுதப்பட்டுள்ளன. தலைப்பின் கீழே நான்கு பத்திகள் உள்ளன. முதல் பத்தியில் பொருளுக்கு ஆணை செய்யப்பட்ட விவரம், இரண்டாவது பத்தியில் ஆணையின்படி பண்டசாலைக்கு வந்து சேர்ந்த பொருளின் அளவும் மதிப்பும், மூன்றுவது பத்தியில் குறிப்பிட்ட துறைகளுக் காக ஒதுக்கிவைக்கப்பட்ட அளவும், நான்காவது பத்தியில் இருப் பில் உள்ள அளவும் குறிக்கப்பட்டுள்ளன. நான்காவது பத்தியி லுள்ள இருப்பு, தலைப்பில் குறிப்பிட்டுள்ள கையிருப்பில் இருக்க வேண்டிய குறும அளவை அடைந்ததும் மறு ஆணைக்கு ஏற்பாடு செய்துவிடவேண்டும்.

படம் : 1

பண்டங்களின் இருப்புநிலைக் குறிப்பு (Balance of Stores)

தேவைப் பொருள் : திருகாணிகள் 5 செ.மீ.   குறைந்த அளவு : 1,000

குறி எண் : தி. கா. II   ஆணையிடவேண்டிய அளவு : 3,000

1. ஆணையிட்டது			2. பெற்றுக்கொண்டது			3. கையிருப்பு		4. வழங்கப்பட்டது			5. பணிகளுக்கு ஒதுக்கீடு			6. மீதி	
நாள்	ஆணை எண்	அளவு	நாள்	அளவு	மதிப்பு	அளவு	மதிப்பு	நாள்	ஆணை எண்	அளவு	நாள்	ஆணை எண்	அளவு	நாள்	அளவு

கையிருப்புப் பட்டியல் தயாரித்தல் (Taking Inventory)

மேலே விவரிக்கப்பட்ட பண்டங்களின் கையிருப்பானது இருப்பு நிலைக் குறிப்பு முறையிலும், தொட்டி அட்டை முறையிலும் அவ்வப்பொழுது கணக்கிடப்பட்டு வருகின்றது. ஆனால், இத்தகைய இருப்புச் சோதனை முறையின் அடிப்படையில் கணக்கிடப்படும் இருப்பை வருமான வரி, விற்பனை வரி அதிகாரிகளும், பாங்குகளும் ஏற்றுக் கொள்ளாமல் போய்விடும் அபாயமும் உள்ளது. எனவே, நேரடி இருப்பு சோதனை அவசியமாகின்றது. இத்தகைய நேரடி இருப்பு சோதனையை, தொட்டிகளின் இருப்பு குறும வரம்பில் இருக்கும் பொழுது செய்தால், இருப்பு சோதனையை எளிதாகவும், குறைந்த நேரத்திலும் முடித்து விடலாம். அனைத்துப் பண்டங்களின் இருப்புகளையும் ஆண்டிற்கு ஒருமுறை கணக்கிடுதல் அவ்வளவு சிறந்ததல்ல. இருப்புக் கணக்கு எடுப்பில் தவறுகள் ஏற்பட வாய்ப்புகளுள்ளது. சில பொருள்கள் கணக்கெடுப்பில் விடுபட்டும், மற்றும் சில பொருள்கள் இருமுறை கணக்கிடப்பட்டும் போகும் வாய்ப்பு உள்ளது. மேலும் இருப்பு கணக்கெடுக்கும் நாளில் தொழிற்சாலைக்கு விடுப்பு விடவும் வேண்டும்.

இதனைத் தவிர்க்க, நாம் மேலே குறிப்பிட்ட இருப்பு நிலைக் குறிப்பு முறையினைப் பின்பற்றுதல் நலமாகும். இம்முறையில் எல்லாப் பொருள்களின் இருப்புக் கணக்கானது அவ்வப்போது கணக்கிடப்பட்டுவரும். இக் குறிப்புகளிலிருந்து, இருப்பிலுள்ள பண்டங்களின் அளவு மற்றும் மதிப்பினைக் கணக்கிடுதல் எளிதாகும். இக்குறிப்புகளின் அடிப்படையில், நேரடி இருப்பு சோதனை செய்வதற்கு, ஒன்று அல்லது இரண்டு சோதனையாளர்களை நியமித்து, அவர்களை பண்டசாலையின் ஒரு முனையிலிருந்து மறு முனை வரை ஒவ்வொரு தொட்டியாகவும் (Bins), அடுக்குச் சட்டமாகவும் (Racks) இடைவெளியின்றி (Gap) இருப்புச் சோதனை செய்யுமாறு கூறலாம்.

15. விற்பனை அமைப்பும் கட்டுப்பாடும்

(Sales Organisation and Control)

திறமையான விற்பனையே திறமையான தொழிலுக்கு ஒரு திறவு கோலாகும். விற்பனை செய்ய முடியாத கையிருப்பு சரக்கு தொழிலின் சொத்து (Asset) ஆகாது; தொழிலின் பொறுப்பு (Liability) ஆகும். உற்பத்திப் பொருளாக்கம் ஒரு திறமையான விற்பனையுடன் இணைந்ததாக இல்லாவிடில், தொழில் முறிவுதான் (Insolvency) ஏற்படும். நுகர்வோர் முழு மனநிறைவு அடையும் வகையில் விற்பனை செய்வதே விற்பனை என்பதாகும். ஏனைய விற்பனை முறைகளால் நீடித்த பயனை அடைதல் கடினம். இந்த விற்பனைப் பணி, உற்பத்தி வளர்ச்சிப் படியில் ஓர் இன்றியமையாத பணியாகும் (Vital Function). பொருள்கள் அவற்றைப் பயன் படுத்துவோரின் கைக்கு சேர்ந்தடைந்தாலொழிய உற்பத்தி யானது முழுமையடைந்ததாகக் கருத முடியாது. பொதுவாக ஒரு தொழில் நிருவாகி, தொழில் நடவடிக்கைகளை விற்பனை, உற்பத்தி, நிதி என்ற எல்லைகளுக்குள்தான் நிறைவேற்றுகின்றார். விற்பனை மதிப்பீட்டின் அடிப்படையில்தான் ஏனையத் திட்டங்கள் தீட்ட வேண்டும்.

இரண்டாவது உலகப் போரின் பொழுதும் (World War II) அதற்குப் பின்னரும் ஏற்பட்ட பொருள்களின் பற்றுக்குறை களால், சந்தையானது (Market), 'விற்பனையாளர் சந்தையாக' (Sellers' Market) இருந்து வந்தது. சரக்குகளை விற்பதற்கு எவ்வித முயற்சியும் தேவைப்படவில்லை. பொருள்களின் பற்றுக் குறைகள் நீங்கி உற்பத்திகளும், போட்டிகளும், புதிய கண்டு பிடிப்புகளும் ஏற்பட்டு பற்றுக் குறைகள் மறையத் தொடங்கிய பிறகு, 'விற்பனையாளர் சந்தை'யானது, 'வாங்குவோர் சந்தை'யாக Buyers' Market) மாறியுள்ளது. தற்போதைய நிலையும் இதுவே யாகும். ''நுகர்பவர் ஆட்சியாளராக'' (Consumer is The King) மாறிய நிலையும் வந்துவிட்டது. நுகர்வோர்களுடைய விருப்பு வெறுப்புகளுக்கும், வாங்கும் சக்திகளுக்கும் ஏற்றவகையில் பொருள்களை உற்பத்தி செய்ய வேண்டிய அவசியமேற்பட்டுள்ளது. வழங்கீடு (Disiribution Methods), விற்பனை ஆகியவற்றில் புதிய

முறைகளையும் கொள்கைகளையும் கடைப்பிடிக்க வேண்டியதாயிற்று. சான்றாக, தவணை முறை விற்பனை (Instalment Sale) யையும், வாடகைக் கொள்முதல் முறை (Hire-Purchase System) யையும் குறிப்பிடலாம். இவ்வாறே வலியத்தாக்கும் முறையில் (Aggressive Methods) விற்பனைக் கொள்கைகளை வகுக்க வேண்டியுள்ளது. பெருஞ்செலவில் விளம்பரங்களைச் செய்து, நுகர்வோரைக் கவர வேண்டியதும், விற்பனைக்குப்பின் பராமரிப்புச் சேவைகளை (After-Sales Service) உறுதி செய்வதும் இன்றியமையாததாகிவிட்டன. எனவே, ஒரு கம்பெனியின் வெற்றிக்கு, திறமையும் நம்பிக்கையும் கொண்டுள்ள ஒரு விற்பனை அமைப்பும் (Sales Organisation), முறையான விற்பனைக் கட்டுப்பாடும் (Sales Control) இன்றியமையாதனவாகும். இந்த விற்பனை அமைப்பின் மூலம்தான் தொழில் நோக்கமான இலாபத்தை உறுதி செய்து கொள்ளுதல் வேண்டும். இதற்கு, தகுந்த தலைமையேற்று நடத்தும் ஆற்றலுள்ளோரின் (Leadership) பொறுப்பில் விற்பனைத் துறை இருத்தல் அவசியமாகும்.

விற்பனைத் துறை அமைப்பு (Organisation of Sales Department)

பொருள்களை உற்பத்தி செய்வதைவிட, உற்பத்தியான பொருள்களை விற்பனை செய்வதுதான் கடினமான பணியாகும். உற்பத்தித் திறனுக்கேற்ப விற்பனையை மேம்படுத்த தேவையான பல்வேறு முயற்சிகளையும், நடவடிக்கைகளையும் விற்பனை அமைப்பு (Sales Organisation) கவனித்துகொள்ள வேண்டும். விற்பனைக் கொள்கைகளை வகுத்தல், விற்பனை வரவு செலவுத் திட்டப் பட்டியலைத் (Sales Budget) தயாரித்தல், உற்பத்தித் துறையினருடன் ஒத்துழைத்தல், விளம்பரங்கள் மற்றும் இதர விற்பனைச் செய்திப் பரப்பீடுகள் செய்தல் (Advertisement and Publicity), விற்பனையாளர்களை நிருவகித்தல் ஆகியவை தொடர்புள்ள பணிகளும் இவ்வமைப்பின் கீழ் அடங்கும். இந்த அமைப்பானது விற்பனைப் பொருள்கள் பற்றிய செய்திகளை மொத்த வணிகர்கள் (Wholesalers), சில்லறை வணிகர்கள் (Retailers) மற்றும் நுகர்வோரிடம் (Consumers) பல்வேறு வகைகளில் பரப்புவதையும் கவனித்துக் கொள்ள வேண்டும். வணிகர்களின் (Dealers) ஒத்துழைப்பைப் பெறும் வகையில், அவர்களுக்குத் தகுந்த விற்பனை நிபந்தனைகளையும், நல்ல கவர்ச்சியான கட்டுமான உருவமைப்பு (Packing Design)களையும் மற்றும் இலவச விளம்பரச் சாதனங்களையும் இவ்வமைப்பு உறுதி செய்தல் வேண்டும். விற்பனையாளர்களை (Salesmen) தகுந்த முறையில் தேர்ந்தெடுத்து அவர்களுக்குப் போதுமான பயிற்சி (Training)யையும், விற்பனைச்

சாதனங்களையும் (Selling Aids) கொடுத்து, அவர்களைத் திறமையுடன் நிருவகித்தலும் இவ் வமைப்பின் பொறுப்புகளாகும். இந்த அமைப்பே நுகர்வோரின் மனநிறைவையும் (Satisfaction) உறுதி செய்தல் வேண்டும். சுருங்கக் கூறின், விற்பனைத் தொடர்புள்ள பணிகள் அனைத்தையும், சிக்கனமாகவும், திறமையாகவும் நிறைவேற்றும் பொறுப்பு இவ்வமைப்பினைச் சார்ந்ததாகும். எனவே, விற்பனை மேலாளரின் (Sales Manager) பதவியானது அதிக பொறுப்புகள் கொண்டதாகும். இப்பொறுப்புகளை அவர் நிறைவேற்றும் திறமையில்தான் தொழில் இலாபம், நிறுவனத்தின் புகழ், உற்பத்தித் திட்டங்களின் வெற்றி ஆகியவை அடங்கியுள்ளன.

விற்பனை மேலாளரின் தகுதிகளும் கடமைகளும் (Sales Manager: His Qualifications and Duties)

உற்பத்தியாளருக்கும் நுகர்வோருக்கும் ஓர் இடை இணைப்பாளராக (Link) விளங்குபவர் விற்பனை மேலாளர். நுகர்வோரின் விருப்பு, வெறுப்புகளையும், விற்பனைப் பொருள்களைச் சிக்கனமான வழிகளில் வழங்கீடு செய்யும் முறைகளையும், உற்பத்தி செய்ய வேண்டிய பொருள்களின் தரம், உருவமைப்பு (Design), வகைகள் (Varieties) ஆகியவற்றையும் இவருடைய பரிந்துரைகளின் அடிப்படையில்தான் நிருவாகத்தினர் தீர்மானித்தல் வேண்டும். விளம்பர முறைகளையும், வழி வகைகளையும் விற்பனை மேலாளரே தீர்மானித்தல் வேண்டும். விற்பனை மேலாளருடைய ஆற்றல் மற்றும் திறனாய்வில்தான் (Judgment) நிறுவனத்தின் இறுதி வெற்றி அடங்கியுள்ளது. எனவே, ஒரு சிறந்த விற்பனை மேலாளர் கீழ்க்கண்ட தகுதிகளை உடையவராக இருத்தல் வேண்டும் :

1. நிறைந்த நடைமுறை அனுபவம் (Practical Experience).

2. சிறந்த நிருவாகத் திறமை.

3. வரும் நிலைகளை முன் மதிப்பிடுந் திறமை

4. திட்டமிடவும், திட்டங்களை நிறைவேற்றவும் வேண்டிய ஆற்றல்.

5. தன் கீழ் பணியாற்றும் விற்பனையாளர்களுக்குத் தலைமையேற்று, அவர்களைத் திறமையுடன் நிருவகிக்கும் ஆற்றல்.

6. தொழிற்சாலையில் உற்பத்தியாகும் பொருள்கள் பற்றிய முழு அறிவு.

7. பொருள்களின் உற்பத்தி நுட்பங்கள் பற்றிய அறிவு.

8. சந்தையில் விற்பனையாகும் போட்டியாளர்களுடைய பொருள்கள், அவர்களுடைய விற்பனை முறைகள் பற்றிய அறிவு.

9. தன்முயற்சியும், புதுபுனைவுத் திறனும்.

10. கடமையுணர்வும் பொறுப்புணர்வும்.

விற்பனை மேலாளரின் கடமைகளும், பொறுப்புகளும் விற்பனை நிருவாகத்தையும் (Sales Administration) மற்றும் விற்பனையாளர் (Salesmen)களின் நிருவாகத்தையும் சார்ந்தவையாகும். இக் கடமைகளும், பொறுப்புகளும் பின் வருமாறு :

1. கம்பெனியுடைய நிதி வசதிகள் மற்றும் உற்பத்தி ஆற்றலுக்குட்பட்ட வகையில் விற்பனை முன்மதிப்பீடு செய்தல் (Sales Forecasting).

2. சரக்குகளை வழங்கீடு செய்வதற்கான வகைமுறைகளைத் தீர்மானித்தல்.

3. விற்பனை அலுவலகத்தை நிருவகித்தல்.

4. துணை மேலாளர்களையும், விற்பனை முகவர்களையும் (Sales Agents) கட்டுப்பாடு (Control) செய்தல், மற்றும் அவர்களது நடவடிக்கைகளை மேற்பார்வையிடுதல்.

5. விற்பனைத் துறைக்கு வேண்டிய அலுவலர்களைத் தேர்ந்தெடுத்தல், மற்றும் அவர்களை மேற்பார்வை செய்தல்.

6. அலுவலர்களைப் பயிற்றுவித்தலும் அவர்களது திறமையை வளர்த்தலும்.

7. துணை மேலாளர்களும், விற்பனையாளர்களும் நிறுவனத்தின் விற்பனைக் கொள்கைகளையும், விளம்பர நோக்கங்களையும் தகுந்தவாறு புரிந்துகொள்ளுவதை உறுதி செய்தல்.

8. விற்பனை பரப்பெல்லை (Sales Territory)யையும் விற்பனை இலக்கையும் தீர்மானித்தல்.

9. விற்பனைக் கூட்டங்களை (Sales Meeting) நடத்துதல்.

10. சிறப்பு விற்பனைப் பெருக்கத்திற்குரிய திரள் முயற்சிகளையும் நடவடிக்கைகளையும் (Sales Drives and Operations) எடுத்துக் கொள்ளுதல்.

11. வரவு செலவுத் திட்டப்பட்டியலில் (Sales Budget) தீர்மானிக்கப்பட்ட செலவுகளுக்குள் விற்பனை இலக்களவை அடைதல்.

12. விற்பனைச் செலவுகளைக் கட்டுப் படுத்துதல்.

13. சந்தை நிலவரங்கள் பற்றிய தகவல்களைச் (Data) சேகரித்து ஆய்வு செய்தல்.

14. போட்டியாளர்களின் விற்பனை நுட்பங்களில் (Sales Techniques) ஏற்படும் மாறுதல்களை விழிப்புடன் கவனித்துச் செயல்படுதல்.

15. விற்பனை முயற்சிகளில் தொடர்புள்ள அனைத்துத் துறைகளுடனும் ஒத்துழைத்தல்.

16. விற்பனை நடவடிக்கைகள் (Sales Operations) பற்றிய பதிவேடுகளைப் (Records) பராமரித்தல்.

17. போக்குவரத்து வசதிகளை (Transport Services) போதுமான அளவில் உறுதி செய்தல்.

18. பருவகால தேவைகளுக்கு வேண்டிய (Seasonal Requirements) சரக்குகள் கையிருப்பில் இருக்குமாறு பார்த்துக் கொள்ளுதல்.

19. விளம்பரக் கொள்கைகளுக்கேற்றவாறு விற்பனைக் கொள்கைகளைச் செயல்படுத்துதல்.

20. வாடிக்கையாளர்களுடைய ஆதரவு (Patronage) தொடர்ந்து பெறுவதை உறுதி செய்து கொள்ளும் வகையில், சந்தை நிலைமைகளில் ஏற்படும் மாறுதல்களை உடனுக்குடன் கவனித்து, அதற்குத் தக்கவாறு செயல்படுதல்.

விற்பனைக் கடிதப் போக்குவரத்து, விசாரணைகள், மற்றும் ஆணைகள் (Sales Correspondence, Inquiries and Orders)

விற்பனை விசாரணைகள் (Sales Inquiries), ஆணைகள் (orders) ஆகியவை பற்றிய கடிதங்கள் அனைத்தும் உடனுக்குடன் விற்பனைத் துறைக்கு மேல் நடவடிக்கை எடுக்கும் பொருட்டு அனுப்பப் படுதல் வேண்டும். விற்பனைத் துறையானது, இவ்வாறு உள்வரும் கடிதங்களை நாள் முத்திரையிட்டு (Date Stamp) "உள்வரும் கடிதப் பதிவேட்டில்" (Inward Correspondence Registrar) முதலில் பதிவு செய்து கொள்ளுதல் வேண்டும். பின்னர், தேவையான நடவடிக்கைகள் எடுக்கும் பொருட்டு கடிதங்களை உரிய அலுவலர் களுக்கும், பிரிவுகளுக்கும் அனுப்புதல் வேண்டும். ஒவ்வொரு கடிதமும் உடனுக்குடன் கவனிக்கப் படுவதோடு, அவற்றிற்குத் தகுந்த பதில்களையும் அனுப்புதல் வேண்டும். பதில் கடிதங்களை "வெளியேறும் கடிதங்களின் பதிவேட்டில்" (Outward Correspondence Register) பதிவு செய்வதோடு அவற்றிற்கான படிகளை (Copies) தக்க கோப்புகளில் (Files) வைக்க வேண்டும். விலைப் புள்ளிகள் (Quotations) கொடுக்கப்பட்டால், அவ்விலைப் புள்ளி களின் படியை (Copy) பயண விற்பனையாளரிடம் (Travelling sales men) சேர்ப்பித்து, தகுந்த நேரடிப் பின் தொடர்புக்கு (Personal follow-up) ஏற்பாடு செய்தல் வேண்டும். விலைப் புள்ளிகள் அனுப்பிய பிறகு, சரக்குகளுக்கு ஆணைகள் வராவிட்டால் அதற்குப் பின் தொடர்புக் கடிதங்கள் அனுப்பப் படுதல் வேண்டும். இதனால், பெரும்பாலான விசாரணைகள், ஆணைகளாக மாறிவிடு வதை உறுதி செய்து கொள்ளலாம். விசாரணைகள், விலைப் புள்ளிகள், ஆணைகள், ஆகியவற்றிற்குத் தனித்தனிக் கோப்புகள் வைத்திருக்க வேண்டும்.

ஆணை நிறைவேற்றம் (Execution of Order)

வாடிக்கையாளரிடமிருந்து பெற்றுள்ள ஆணைகள் அனைத்தை யும் முதலில் "பெற்றுள்ள ஆணை பதிவேட்டில்" (Orders Received Register) பதிவு செய்து கொள்ளுதல் வேண்டும். இப்பதிவேட்டில் ஆணையின் தொடர் வரிசை எண், வந்த நாள், அனுப்பியவரின் முகவரி, பொருள்களின் விவரங்கள், சரக்குகள் அனுப்பப்பட்ட நாள் ஆகியவை முறையாகக் குறிப்பிடப்படுதல் வேண்டும். ஒவ்வொரு ஆணையினையும் உடனடியாகக் கூர்ந்தாய்வு செய்து, கையிருப்பிலுள்ள சரக்குகள் போதுமானதா அல்லது இல்லையா, விலைகள் சரியாகக் குறிப்பிடப்பட்டுள்ளனவா என்பனவற்றை உறுதி செய்து கொள்ளுதல் வேண்டும். விலைகளில் ஏதாவது மாறுபாடுகள் இருந்தாலும், சரக்குகள் கைவசம் போதுமான

அளவு இல்லாவிடினும், அதனை உடனடியாக வாடிக்கையாளர்களுக்கு அறிவித்துவிட வேண்டும். சரக்குகள் எப்பொழுது அனுப்பிவைக்கப்படும் என்பதைத் தெரிவிப்பதோடு, அவ்வாறே தாமதமின்றி குறிப்பிட்ட நாளுக்குள் அனுப்பி வைக்கவும் வேண்டும். சில சமயங்களில், கடனுக்குப் (Credit) பொருள்களை வாங்க விரும்பும் புதிய வாடிக்கையாளர்களின் நாணயம், மற்றும் நிதிநிலைகள் பற்றி வங்கிகளிடமிருந்து தகுந்த குறிப்புரைகள் (References) பெறுதலும் அவசியமாகலாம். இக்குறிப்புரைகள் சாதகமாக இருந்தாலொழிய சரக்குகளை அனுப்புதல் கூடாது. வங்கியிடமிருந்து பாதகமான குறிப்புரை வந்தாலும், அதனைக் குறிப்பிடாமல், விற்பனைக் கொள்கைகளைப் பொதுவாகச் சுட்டிக் காட்டி, சரக்குகளை கடனுக்கு அனுப்புவதற்கில்லை என்று தெரிவித்து விடுதல் வேண்டும். சில சமயங்களில் தொழிற்சாலையில் சாதாரணமாக உற்பத்தியாகாத பொருள்களுக்கும் ஆணைகள் வருவதுண்டு. அத்தகைய ஆணைகளை உற்பத்தித் திட்டமிடும் துறையினருக்கு அனுப்பி வைத்துத் தேவையான நடவடிக்கைகளை எடுக்கச் செய்தல் வேண்டும். சரக்குகளை சிக்கனமாகயிருக்கும் பாதைகள் (Cheapest Routes) வழியாகவும், பாதுகாப்பான முறையிலும் அனுப்பி வைத்தல் வேண்டும். கட்டுமானச் செலவுகள் (Packing Charges) மிகக் குறைந்த அளவிலும், வாடிக்கையாளர்களுடைய கட்டளைகளின் படியும் (Instruction) இருத்தல் அவசியம். இப்பணிகளைக் குறைபாடுகளின்றி நிறைவேற்றுவது விற்பனை மேலாளரின் பொறுப்பாகும்.

விற்பனைக் கலந்தாய்வுக் கூட்டம் (Sales Conference)

சந்தைக்கு வெளியிடப்படவிருக்கும் புதிய பொருள்கள், கம்பெனியின் விளம்பரக் கொள்கைகள், விற்பனை நுட்பங்கள் ஆகியவை பற்றி விற்பனையாளர்களுக்கு (Salesmen) எடுத்துச் சொல்வதற்கு சில குறிப்பிட்ட இடைவேளைகளில் (Intervals) விற்பனையாளர்கள், விற்பனை மேலாளருடன் (Sales Manager) கலந்தாய்வு செய்யும் கூட்டத்திற்கு (Conference) ஏற்பாடு செய்தல் வேண்டும். இத்தகைய கூட்டங்களில், விற்பனைத் தொடர்புள்ள அனைத்து நோக்கு நிலைகளையும் (View Points) வெளிப்படையாக விவாதித்துக் கொள்ள ஒரு சந்தர்ப்பம் கிடைக்கும். இத்தகைய கலந்தாய்வுக் கூட்டங்களினால், விற்பனை முறைகளில் தேவையான மாறுதல்கள், புதிய பொருள்களின் நுட்பக் கூறுகள், சந்தைப் போக்குகள் (Market Trends), விற்பனை எல்லைகளை மறுவரையறுப்பு செய்தல் (Reallocation of Sales Territories), போட்டியாளர்களுடைய விற்பனை நுட்பங்கள் ஆகியவற்றைத் தக்கவாறு கூடிப்

பேசி ஒரு முடிவிற்கு வருதல் எளிதாகும். மேலும், இத்தகைய கலந்தாய்வுக் கூட்டங்கள் அனைவரிடமும் ஒரு குழு உணர்ச்சியை (Team Spirit) ஏற்படுத்தவும் உதவுகின்றது. இவ்வாறே விற்பனை யாளர்களின் சிரமங்களை விற்பனை மேலாளர் நேரடியாகத் தெரிந்து கொள்ளலாம். தனித் தகுதிகள் கொண்ட விற்பனையாளர்களை நேரடியாகப் பாராட்டவும், அதன் மூலம் மற்றவர்களை ஊக்கு விக்கவும் முடியும். இத்தகைய கலந்தாய்வுக் கூட்டத்தின் முடிவின் அடிப்படையில் திட்டமிடப்படும் விற்பனை இலக்களவுகளை அடை தலும் எளிது. விற்பனையாளர்கள் தங்கள் முழு ஒத்துழைப்பையும் தருவார்கள்.

விற்பனைக் கட்டுப்பாடு (Sales Control)

ஒரு கட்டுப்பாடு முறையானது (Control System) 1. இலக் களவுகளை (Standards) நிலைநாட்டுதல் வேண்டும்; 2. நடவடிக்கை களையும் விளைபயன்களையும் அளவிடுதல் வேண்டும்; 3. அளவிடப் பட்டனவற்றை இலக்களவுகளுடன் ஒப்பிடுதல் வேண்டும்; 4. அளவீடுகளுக்கும் (Measurements) இலக்களவுகளுக்கும் உள்ள வேறுபாடுகளை (Variance) முறைப்படி அறிக்கை செய்தல் (Report) வேண்டும். திட்டமிடுதலும் (Planning), கட்டுப்பாடு செய்வதும் (Controlling) ஒருங்கிணைந்தவையாகும். கட்டுப்பாடு முறை களினால்தான் திட்டத்தின் நோக்கங்கள் நிறைவேறுவதை உறுதி செய்து கொள்ளுதல் முடியும். எனவே, நிலைநாட்டப்படும் இலக் களவுகள் (Standards) திட்டத்தை ஒட்டியனவாக இருத்தல் வேண்டும். கட்டுப்பாடு முறைகளிலிருந்து, முன் மதிப்பீடு சூழ்நிலை களுக்கும் (Forecast Environments), நடைமுறைச் சூழ்நிலை களுக்கும் (Actual Environments) உள்ள வேறுபாடுகளைத் திட்ட மிடுவோர் உணர்ந்து கொண்டு அதற்கேற்றவாறு திட்டங்களை மாற்றி அமைத்துக் கொள்வதும் எளிது.[1]

முறையான ஒரு விற்பனைக் கட்டுப்பாட்டிற்கு (Sales Control), விரிவான விற்பனை முன் மதிப்பீடுகளின் (Sales Forecasts) அடிப் படையில் விற்பனை வரவு செலவுத் திட்டப் பட்டியலைத் (Sales Budget) தயாரித்தல் வேண்டும். இத்திட்டப் பட்டியலை ஏனைய வரவு செலவுத் திட்டப் பட்டியல்களுடன் ஒத்திசைவிக்கவும் வேண்டும். விற்பனையால் கிடைக்கக்கூடிய இலாப வாய்ப்புகளைக் கணக்கிடுவதோடு, சந்தை நிலைமைகளிலும் (Market Conditions), விலைகளிலும் ஏற்படக்கூடிய மாறுதல்களையும் அதனால் விற்பனைப்

[1] Kelly and Lazer "Managerial Marketing: Respectives and View-Points" (Taraporewala and Sons), Bombay, P. 340

போக்கில் உண்டாகும் மாறுதலையும் (Sales Trend) தொடர்ந்து கவனமுடன் கண்காணித்து வருதல் வேண்டும். நடைமுறைப் பருவத்திற்கான (Current Season) விற்பனையை கடந்த ஆண்டி னுடைய ஒத்த பருவத்தின் விற்பனையோடும் (Corresponding season), நடைமுறைப் பருவத்திற்கு நேர் முந்திய பருவத்தின் விற்பனையோடும் (Immediately Preceding Season) ஒப்பிட்டுப் பார்த்தலும், திட்டப் பட்டியலுடன் (Budget) ஒப்பிட்டுப் பார்த் தலும், தேவையான கட்டுப்பாடு செய்திக் குறிப்புகளையும் (Control Data), விளக்க அட்டவணைகளையும் (Control Charts) தயாரித்தலும் வேண்டும்.

விற்பனை முன் மதிப்பீடும் வரவு செலவுத் திட்டப் பட்டியல் தயாரிப்பும் (Sales Forecasting and Budgeting)

விற்பனை அளவின் (Sales Volume) அடிப்படையில்தான் தொழிற்சாலையின் ஏனைய பணிகள் திட்டமிடப்படுதல் வேண்டும். எனவே, விற்பனை முன் மதிப்பீடும், விற்பனை வரவு செலவுத் திட்டப்பட்டியல் தயாரிப்பும் முதலில் செய்யப்பட வேண்டிய அடிப்படைப் பணிகளாகும். விற்பனை முன் மதிப்பீட்டினைப் பொருத்துதான் ஈடுபடுத்தப் படவேண்டிய மூலதனம்,கொள்முதல் செய்யப்பட வேண்டிய மூலப் பொருள்கள், உற்பத்தி இலக்குகள், தேவைப்படும் தொழிலாளர், மற்றும் இயந்திர சாதனங்களின் தேவை ஆகியவற்றைத் தீர்மானிக்க வேண்டும். இவ்வாறு முன் மதிப்பீடு செய்வதையும், விற்பனைத் திட்டமிடுதலையும் வருகின்ற ஒரு ஆண்டுக் காலத்திற்கோ, அல்லது ஒரு ஐந்து ஆண்டுகள் வரையில் பொருந்தும்படியாகவோ வைத்துக் கொள்ளலாம். ஆனால், விற்பனைத் தொடர்புள்ள காரணக் கூறுகள், நிலையான காரணக் கூறுகள் இல்லையாகையால் உறுதியாக முன் மதிப்பீட் டினையும், அதன் அடிப்படையில் ஒரு உறுதியான நீண்ட காலத் திட்டத்தினையும் தயாரித்துப் பின்பற்றுதல் எளிதன்று.

விற்பனை முன் மதிப்பீடு செய்வதற்கு, பல்வேறு வட்டார விற்பனை மேலாளர்களிடமிருந்து தேவையான காலத்திற்கான முன் மதிப்பீடுகளைப் (Forecast Estimates) பெறுதல் வேண்டும். விற்பனை ஏற்பாடுகளிலும், விற்பனைப் பொருள்களின் வகைகள் மற்றும் விலைகளிலும், விளம்பரம் மற்றும் இதர விற்பனை மேம் பாட்டு முயற்சிகளிலும் (Sales Promotion Activities) எவ்வித மாறுதல்களும் வராது என்ற அடிப்படையில்தான் இம் மதிப் பீட்டினை, வட்டார மேளாளர்கள் செய்தல்வேண்டும். நிருவாகத்

தினர் எண்ணியுள்ள புதிய மாறுதல்களுக்குத் தகுந்தவாறு, இறுதி மதிப்பீடு செய்யும்பொழுது இம்மதிப்பீடுகளைச் சரிப்படுத்திக் கொள்ளலாம். தனிப்பட்ட பொருள்களுக்கு விற்பனை முன் மதிப்பீடு செய்வதற்கு, 'சின்னம்' மேலாளர்களிடமிருந்து (Brand Managers) முன் மதிப்பீடுகளைப் பெறுதல் வேண்டும். இவர்கள் தங்களுடைய தனித் திறமையின் அடிப்படையில் சந்தை நிலைமைகளை மனதிற்கொண்டு, பொருள்களில் செய்யப்பட வேண்டிய மாறுதல்களையும், விலை மற்றும் இதர தேவையான உருவரை (Design) மாறுதல்களையும், தங்கள் விற்பனை முன் மதிப்பீட்டுடன் தருதல் முடியும். இவற்றின் அடிப்படையில், விற்பனை மேலாளர் (Sales Manager), ஓர் ஆண்டிற்கான விற்பனை முன் மதிப்பீட்டினையோ, அல்லது ஒரு நீண்டகாலத் தேவைக்கான முன் மதிப்பீட்டினையோ தயாரித்தல் எளிது.

முன் மதிப்பீடுகளில், விற்பனையை எண்ணிக்கை அளவிலேயே (Quantity) குறிப்பிடுதல் வழக்கம். ஆனால், வரவு செலவுத் திட்டப் பட்டியல் தயாரிக்கும் பொழுது விற்பனை முன் மதிப்பீடுகளை விற்பனை அளவு (Quantity) மற்றும் பண மதிப்போடு (Money Value) குறிப்பிடுதல் வேண்டும். இவ்வாறின்றி, முன் மதிப்பீடுகள், மற்றும் வரவு செலவுத் திட்டப் பட்டியல் இரண்டையுமே பண மதிப்பின் அடிப்படையில் மட்டும் தயாரித்துக் கொள்ளுதலும் நன்று. நூற்றுக் கணக்கான வகைகளில் பொருள்களை விற்பனை செய்யும் ஒரு நிறுவனம் ஒவ்வொன்றுக்கும் ஒரு விற்பனை வரவு செலவுத் திட்டப் பட்டியலைத் தயாரித்தல் முடியாது. இப் பொருள்களைத் தொகுதிப்படுத்தி (Grouping), இத் தொகுதிகளுக் கான முன் மதிப்பீடுகளையும், வரவு செலவுத் திட்டப் பட்டியல் களையும் தயாரித்தல் போதுமானதாகும்.

விற்பனைத் திட்டப் பட்டியல் என்பது, திட்டமிடப்பட்ட இலக்களவை, ஆண்டு இறுதிக்குள் அடைய வேண்டியதைக் குறிப்பதாகும். எனவே, சந்தை நிலைமைகளிலும், போட்டி களிலும் (Competitions), விலைகளிலும் மாறுதல்கள் தோன்றும் பொழுது, அவற்றிற்கேற்றவாறு விற்பனை வரவு செலவுத் திட்டப் பட்டியலிலும் தகுந்த மாறுதல்களைச் செய்து கொள்ளுதல் வேண்டும். மிக அதிகமான மாறுதல்கள் வரவு செலவுத் திட்டப் பட்டியலின் நோக்கத்தை குலைத்துவிடும். அடிக்கடி இவ்வாறு மாறுதல்கள் செய்வது, ஏனைய திட்டங்களை, குறிப்பாக, உற்பத்தித் திட்டங்களை மிகவும் பாதிக்கும். பல்வேறு துறைகளை ஒருமுகப்படுத்துவதும் (Coordination) கடினமாகப் போய்விடும். மேலும், விற்பனை இலக்களவுகளை அடிக்கடி மாற்றிக் கொண்

டிருந்தால், விற்பனைக் கட்டுப்பாடு (Sales Control) செய்வதென்பது பொருளற்றதாகிவிடும். விற்பனைக் குறைபாடுகளுக்கு யாரையும் பொறுப்பானவராக்க முடியாது. மாற்றம் செய்த இலக்களவுகளை அடைதலும் எளிதல்ல.

இவ்வாறு வரவு செலவுத் திட்டப் பட்டியல் தயாரிப்பதை விற்பனைச் செலவுகளுக்கும் விரிவு படுத்தி, விற்பனைச் செலவுகளுக்கான வரவு செலவுத் திட்டப் பட்டியல் தயாரிப்பதின் மூலம் விற்பனை, விளம்பரம், மற்றும் விற்பனை மேம்பாட்டுச் (Sales Promotion) செலவுகளைச் சரியான முறையில் கட்டுப்பாடு செய்து கொள்ளலாம்.

பொதுவாக, வரவு செலவுத் திட்டப் பட்டியல்களை ஒவ்வொரு காலாண்டுப் பருவத்திற்குமான (Quarterly Period) விவரங்களுடன் தயாரித்தல், திறமையான கட்டுப்பாட்டிற்கும், வேறுபாடுகளை ஆய்வு செய்வதற்கும் உதவுவதாக இருக்கும். அட்டவணை 1இலும் 2இலும் இத்தகைய திட்டப் பட்டியல் உருமாதிரிகளைக் காணலாம்.

நடப்புப் பருவக்கால விற்பனையை கடந்தகால பருவங்களின் விற்பனைகளுடன் ஒப்பிட்டுப் பார்த்தல்

விற்பனை ஒப்பீட்டிற்கு வாராந்திர, மாதாந்திர மற்றும் காலாண்டுப் பருவ விற்பனை அளவுகளையும், வருடம் தொடக்க முதல் நடைபெற்ற விற்பனை அளவினையும் கணக்கிடுதல் வேண்டும். இத் தகவல்களிலிருந்து தனிப்பட்ட வாடிக்கையாளர்களுக்கு விற்பனை செய்த சரக்குகளின் அளவினையும், தனிப்பட்ட பொருள்கள், மற்றும் தொகுதிகளுக்கான (Groups) அளவினையும், தனித் தனியாகத் தேவைக்குத்தகுந்தவாறு வகைப்படுத்திக் கொள்ளுதல் எளிது. விற்பனையின் போக்கினை (Sales Trend) அறிந்துகொள்வதற்கு, நடப்பு ஆண்டின் (Current Year) வாராந்திர, மாதாந்திர அல்லது காலாண்டு விற்பனையை அதற்கு நேர் முந்திய இரண்டு அல்லது மூன்று ஒத்தகால விற்பனைகளுடன் ஒப்பிட்டுப் பார்த்தல் வேண்டும். வரைகட்டங்கள் (Graphs) தயாரித்தும் இந்த விற்பனைப் போக்கினை எளிதில் புரிந்துகொள்ளலாம். இந்த நடைமுறை விற்பனை அளவுகளைத் திட்டப்பட்டியலுடன் ஒப்பிட்டுப் பார்ப்பதன் மூலம், வேறுபாடுகளைக் கண்டறிந்து, அதற்கான காரணங்களையும் பகுப்பாய்வு (Analysis) செய்து கொள்ளலாம். நடைமுறை விற்பனைக்கும், இலக்களவுக்கும் ஏற்பட்டுள்ள வேறுபாடு, விற்பனையாளர்களின் திறமைக்

குறைவால் நேர்ந்ததா அல்லது நிலையான வெளி மாறுதல்களால் நேர்ந்ததா என்பதைத் தீர்மானிக்கவேண்டும்.

நடப்புப் பருவக்கால விற்பனையை முன்சென்ற ஆண்டின் ஒத்தபருவக் கால விற்பனையுடன் ஒப்பிட்டுப் பார்த்தல்

பங்குநர்களுக்கு (Shareholders) வரவு செலவுத் திட்டப் பட்டியல் விற்பனை இலக்களவை (Budgeted Targets) அடைதல் அவ்வளவு முக்கியமானதொன்றல்ல. விற்பனையானது ஆண்டிற் காண்டு எவ்வளவு முன்னேறியுள்ளது என்பதைத் தெரிந்து கொள்வதில்தான் அவர்களுக்கு அக்கறை அதிகமாயிருக்கும். இவ் வாறு விற்பனையில் முன்னேற்றம் இருந்தால் இலாபத்திலும் முன்னேற்றத்தை அவர்கள் எதிர்பார்க்கலாம். இதற்கு நடப்பு ஆண்டு புள்ளித் தொகுப்பியல் தகவல்களை வரவு செலவுத் திட்டப் பட்டியலுடன் ஒப்பிட்டுப் பார்ப்பதோடு, முந்திய ஆண்டின் விற்பனை விவரங்களோடும் ஒப்பிட்டுப் பார்த்தல் வேண்டும். இதனை அட்டவணை 3இல் காணலாம்.

இவ்வாறே, விற்பனையாளர்களின் (Salesmen) திறமையை மதிப்பிடுவதற்கும், அவர்களின் செயல் நிறைவேற்றத் தரங்களைப் (Performance Standard) பராமரிப்பதற்கும், அவர்களது தனிப் பட்ட விற்பனை அளவுகளை அவர்களுக்குத் தீர்மானிக்கப்பட்ட இலக்களவுகளுடன் ஒப்பிட்டுப் பார்த்து தக்க முடிவுகள் எடுக்கலாம். இதனை அட்டவணை 4இல் காணலாம்.

சில வாடிக்கையாளர்கள் மிகப் பெருமளவில் சரக்குகளை வாங்குபவர்களாக இருக்கலாம். அவர்களுடைய மன நிறைவையும், தொடர்ந்த ஆதரவையும் உறுதி செய்து கொள்ளுவதற்கு, விற்பனைப் புள்ளித் தொகுப்பியல் தகவல்களிலிருந்து, அத்தகைய வாடிக்கையாளர்களுக்கு நடப்பு ஆண்டில் செய்த மாதாந்திர விற்பனை அளவுகளை, முந்திய ஆண்டுகளுடன் ஒப்பிட்டுப் பார்த்து வேறுபாடுகளுக்கான காரணங்களை அறிந்து கொள்ளுதலும், தகுந்த நடவடிக்கைகள் எடுத்துக் கொள்ளுதலும் எளிது. இதனை அட்டவணை 5இல் காண்க.

அட்டவணை 1

விற்பனை

காலாண்டு	நடைமுறை	திட்டமிடப் பட்டது	நடைமுறை சதவீதம்	இன்றைய நாள் வரை நடைமுறை	இன்றைய நாள் வரை திட்டமிடப் பட்டது	நடைமுறை சதவீதம்
	ரூ.	ரூ.	%	ரூ.	ரூ.	%
ஜனவரி —மார்ச்சு	11,000	10,000	110	11,000	10,000	110
ஏப்ரல் —ஜூன்	9,000	10,000	90	20,000	20,000	100
ஜூலை —செப்டம்பர்	8,000	10,000	80	28,000	30,000	93
அக்டோபர்—டிசம்பர்	12,000	10,000	120	40,000	40,000	100
	40,000	40,000	100	40,000	40,000	100

அட்டவணை 2

விற்பனைச் செலவுகளின் சுருக்கம்

காலாண்டு	நடைமுறை	திட்டமிடப்பட்டது	நடைமுறைச் சதவீதம்	திட்டமிடப் பட்ட சதவீதம்	இன்றைய நாள் வரை நடைமுறை	இன்றைய நாள் வரை திட்டமிடப் பட்டது	நடைமுறைச் சதவீதம்	திட்டமிடப் பட்ட சதவீதம்
	ரூ.	ரூ.	%	%	ரூ.	ரூ.	%	%
ஜனவரி —மார்ச்சு	900	1,000	8	10	900	1,000	8	10
ஏப்ரல் —ஜூன்	900	1,000	10	10	1,800	2,000	9	10
ஜூலை —செப்டம்பர்	1,200	1,000	15	10	3,000	3,000	11	10
அக்டோபர்—டிசம்பர்	1,000	1,000	8	10	4,000	4,000	10	10
	4,000	4,000	10	10	4,000	4,000	10	10

அட்டவணை 3

மாதாந்திர விற்பனைச் சுருக்கம்

மார்ச்சு 31

பொருள்கள் தொகுதி	விற்பனை			மூன்று மாதக் கூடுதல்		
	இந்த மாதம்	திட்ட இலக்கு	சென்ற மாதம்	நடப்பு ஆண்டு	திட்ட இலக்கு	கடந்த ஆண்டு
	ரூ.	ரூ.	ரூ.	ரூ.	ரூ.	ரூ.
முதல் தொகுதி						
இரண்டாவது தொகுதி						
மூன்றுவது தொகுதி						
கூடுதல்						

அட்டவணை 4

விற்பனையாளர்களின் விற்பனைச் சுருக்கம்

வட்டார எண்......1 ஜூன் 30

விற்பனையாளர்கள் (Salesmen)	ஏப்ரல்		மே		ஜூன்	
	நடைமுறை (Actual)	இலக்களவு (Target)	நடைமுறை (Actual)	இலக்களவு (Target)	நடைமுறை (Actual)	இலக்களவு (Target)
	ரூ.	ரூ.	ரூ.	ரூ.	ரூ.	ரூ.
விற்பனையாளர் 1	1,100	1,000	1,300	1,200	1,500	1,400
விற்பனையாளர் 2	800	1,000	1,100	1,200	1,300	1,400
விற்பனையாளர் 3	950	1,000	1,000	1,200	1,500	1,400

அட்டவணை 5

வாடிக்கையாளர் ஆணைகள் விவரம்

வாடிக்கையாளர் பெயர் ;

மாதம்	நடப்பு ஆண்டு	கடந்த ஆண்டு	முந்திய ஆண்டுகள்		
			19......	19......	19......
	ரூ.	ரூ.	ரூ.	ரூ.	ரூ.
ஜனவரி					
பிப்ரவரி					
மார்ச்சு					
ஏப்ரல்					
மே					
ஜூன்					
ஜூலை					
ஆகஸ்டு					
செப்டம்பர்					
அக்டோபர்					
நவம்பர்					
டிசம்பர்					
கூடுதல் ரூ.					

16. தொழில் வரவு செலவுத் திட்டக் கட்டுப்பாடு

(Budgetary Control)

வரவு செலவுத் திட்டமிடுதல் அல்லது பட்ஜெட் தயாரித்தல் என்பது முதன் முதலில் உள்ளாட்சித் துறைகளில்தான் (Local Government Units) உருவாக ஆரம்பித்தது. பின்னர் இம்முறை யானது மாநில மற்றும் தேசிய அரசினரால் பின்பற்றப்படலா யிற்று. மெகன்சி (Mckinsey) என்பவர் 1922ஆம் ஆண்டு எழுதிய 'வரவு செலவுத் திட்டக் கட்டுப்பாடு' (Budgetary Control) என்னும் நூலிற்குப் பிறகு, தொழில் துறையில் இம்முறையைப் பின்பற்றுதல் பரவத் தொடங்கியது.[1] ஆரம்ப காலங்களில் செலவு களைப் பொருத்தவரையில் மட்டும் பின்பற்றப்பட்ட இம்முறை யானது, பின்னர், விற்பனை, உற்பத்தி, இயந்திரசாதனங்களின் சேர்க்கை மற்றும் மாறுதல்கள், வருவாய் ஆகியவற்றிற்கும் விரிவு படுத்தப்பட்டது. இம்முறையைப் பின்பற்றிய நிறுவனங்களின் வெற்றியைக் கண்ணுற்ற மற்ற நிறுவனங்களும் தங்கள் வரவு செலவுத் திட்டப் பட்டியல்களைத் தயாரிக்க ஆரம்பித்த பிறகு, இம்முறையில் மாபெரும் வளர்ச்சி ஏற்பட்டுள்ளது.

வரவு செலவுத் திட்டம் (Budget)

வரவு செலவுத் திட்டம் (Budget) என்பது முன்கூட்டியே தீர்மானிக்கப்பட்ட ஒரு இலக்களவினையோ (Standard) அல்லது நோக்கத்தையோ (Objective) அடையும்பொருட்டு தயாரிக்கப் படும் ஒரு கருவியாகும். இக்கருவியின் உதவியால், தொழில் நிறுவனத்தின் நடவடிக்கைகளைத் தகுந்தவாறு கட்டுப்பாடு செய்து, தொழில் நோக்கங்களை அடைதலும், இலாபத்தை உறுதி செய்துகொள்ளுதலும், செயலாட்சியினருக்கு (Management) எளிதாகிறது. இத்தகைய வரவு செலவுத் திட்டப் பட்டியல்கள், தொழில் நிலைமைகளைத் திறமையாக முன் மதிப்பீடு (Forecast)

---

[1] Spriegel and Lansburgh: "Industrial Management", 5th Edn. (ASIA) p.529·1.

செய்து; புள்ளி விவரங்கள், மற்றும் முன் ஆய்வுகள், அனுபவங்களின் அடிப்படையில் எதிர்கால நடவடிக்கைகளுக்கு உதவும் வகையிலும், நிருவாகத்தின் விருப்பாற்றலைப் (Intention) பிரதிபலிக்கும் வகையிலும் தயாரிக்கப்படுகின்றன. இத்திட்டங்களை, எண் இலக்கங்கள் (Figures) மற்றும் ரூபாயின் இணை மதிப்புடன் தயாரித்தல் வேண்டும்.

வரவு செலவுத் திட்டக் கட்டுப்பாடு (Budgetary Control)

வரவு செலவுத் திட்டத்தின் உதவியால் நிறைவேற்றுண்மையரின் (Executives) நடவடிக்கைகளை இன்னதென்று அமைத்து, ஒருமுகப்படுத்தி (Organising and Coordinating), செயல் விரைவுபடுத்தி (Stimulating), நிறுவனத்தின் வரவு செலவுகளையும் கட்டுப்பாடு செய்வதே வரவு செலவுத் திட்டக் கட்டுப்பாடாகும்.[1] ஒரு குறிப்பிட்ட காலத்திற்கு நிலைநாட்டப்பட்ட இலக்களவுகளை (Standards), நடைமுறைச் சாதனைகளோடு (Achivements) ஒப்பிட்டுப் பார்த்து, வேறுபாடுகள் இருப்பின், அவற்றிற்கான காரணங்களை ஆய்வு செய்தலும், அவற்றை நீக்கிச் சரிசெய்வதற்கு வேண்டிய நடவடிக்கைகளை எடுத்துக்கொள்ளுதலும் இவ் வரவு செலவுத் திட்டக் கட்டுப்பாட்டில் அடங்கும்.

வரவு செலவுத் திட்டமிடுதலின் நோக்கங்கள் (Objectives of Budgeting)

முன்கூட்டித் தீர்மானிக்கப்பட்ட தொழில் கொள்குறிகளை அடைய உதவும் ஒரு திட்டம் தான் வரவு செலவுத்திட்டம் எனப்படும். இத் திட்டத்தின் மூலம் தொழில் நடவடிக்கைகளை கட்டுப்பாடு செய்வது என்பது பின்னல் ஏற்பட்ட ஒரு முறையாகும். வரவு செலவுத் திட்டமிட்டு அதனைத் திறமையுடன் செயல்படுத்துதல், தொழிற்சாலையின் எல்லாக் கூறுகளையும், செயல் நடவடிக்கைகளையும் பாதிக்கக் கூடியதொன்றாகும். வரவு செலவுத்திட்டம் என்பது அனைத்துத் தொழில் நடவடிக்கைகளையும் தன்னுள் அடக்கியதாகும். மேலும், மதிப்பீடு செய்யப்பட்ட விற்பனை, மற்றும் இலாப அளவுகள் விளக்கமான உற்பத்தி, செலவு விவரங்களுடன் இத்திட்டத்தில் தயாரிக்கப்படுகின்றது. தற்காலத்தில் வங்கிகள், தொழில் திட்டங்கள் மற்றும் உத்தேசிக்கப்பட்டுள்ள நடவடிக்கைகள் பற்றிய விரிவான விவரங்களை, நிதி உதவி அளிப்பதற்கு முன் கேட்கின்றனர். வெறும் இருப்பு நிலைக் குறிப்புகளும் (Balance Sheets), இலாப நட்டக் கணக்குகளும் (Profit and Loss Account) போதுமானதாகக் கருதப்படுவதில்லை.

[1] *Ibid*: p. 291.

வாங்கவிருக்கும் கடனை எப்பொழுது, எவ்வாறு திருப்பிக் கொடுக்கத் திட்டமிடப்பட்டுள்ளது என்பதை மெய்ப்பிக்கும் வகையில் தயாரிக்கப்பட்ட வரவு செலவுத் திட்டம் வேண்டுமென்றும் கோறுகின்றன. எனவே, வரவு செலவுத் திட்டப் பட்டியலைத் தயாரித்தல் தவிர்க்க முடியாததாகி விட்டது.

வரவு செலவுத் திட்டத்தை உருவாக்குதலின் நோக்கங்கள் பின் வருமாறு:[1]

1. தொழிற்சாலை நடவடிக்கைகளுக்கு தெளிவான குறிக்கோள்களை நிலை நாட்டுதல்.

2. செயல் நிறைவேற்றத்திற்கான கொள்கைகளை உருவாக்குதல்.

3. கொள்கைகளை ஏற்றுக்கொண்டு செயலாற்றும் வகையில் ஒத்துழைப்பை வளர்த்தல்.

4. தொழிற் துறைகள் செலவுகளுக்கு ஒரு வரம்பு (Limit) நிச்சயித்தல்.

5. நிதித் தேவைகள் எவ்வளவு, எப்பொழுது தேவைப்படும், அவை கிடைக்கக் கூடிய வழிகள் (Sources)எவை என்பனவற்றைத் தீர்மானித்தல்.

6. செயல் நிறைவேற்ற நடவடிக்கைகளின் தரம் மற்றும் நுட்பங்களை ஒத்துப்பார்ப்பதற்கும், கட்டுப்பாடு செய்வதற்கும் வழிவகைகளை வகுத்தல்.

7. திட்டமிடப்பட்ட நோக்கங்கள் நிறைவேறும் பொருட்டு எங்கு, எப்பொழுது, எவ்வித மாற்றங்கள் செய்ய வேண்டும், எந்தெந்த சிக்கல்கள் நீக்கப்படுதல் வேண்டும் என்பனவற்றை சுட்டிக் காட்டுதல்.

8. பொதுவாகப் பல்வேறு துறையினரிடமும் ஒழுங்குணர்வினை (Morale) வளர்த்தல்.

9. இலக்களவினை அடைவதற்கு வேண்டிய ஊக்கத்தினை அளித்தல்.

10. உற்பத்திப் பொருளாக்கத்தை நிலைப்படுத்த (Stabilising) உதவுதல்.

[1] Quoted by Alford, L.p, "Production Hand Book" p. 1492.

வரவு செலவுத் திட்டத்தின் நன்மைகள்

விற்பனைத் திட்டமிடுதல்தான் ஏனைய திட்டப் பட்டியல்கள் தயாரிப்புக்கு அடிப்படையாகும். இதற்கு விற்பனை முன்மதிப்பீடு (Forecast) செய்யப்படுதல் வேண்டும். இவ்வாறு விற்பனையையும் பல்வேறு உற்பத்திக் காரணிகளையும் (Factors of Production) முன் மதிப்பீடு செய்வதற்கும், எதிர்காலத் திட்டங்களைத் தீர்மானிப்பதற்கும், நிறைவேற்றுண்மையரை (Executives) தெளிவான முறைகளைக் கையாளச் செய்கின்றது. நிருவாகத் தலைவர்களாலும் (Administrative Heads), தீர்மானிக்கப்பட்ட இலக்களவுகளுடன் நடைமுறைச் சாதனைகளை ஒப்பிட்டுப் பார்த்து, தெளிவான முடிவுகளை எடுக்க முடியும். செயல்துறைத் தலைவர்களும் (Operative Heads), தீர்மானிக்கப்பட்ட இலக்களவுகளுக்குட்பட்ட செயல் நடவடிக்கைகள் நிறைவேற்றத்திற்குத் தேவையான தீர்மானங்களைத் தாங்களே செய்து கொள்ளலாம். முடிவில், கணக்கிடப்படும் முரண்பாடுகளைக் (Discrepancies) கொண்டு, அவற்றின் காரணங்களை அறிந்து கொள்வதற்கும், அவை எதிர் காலத்தில் மீண்டும் ஏற்படா வண்ணம், உறுதி செய்து கொள்வதற்கும், வரவு செலவுத் திட்டத்தைப் (Budget) பயன்படுத்திக் கொள்ளலாம். மேலும், வரவு செலவுத் திட்டப்பட்டியல்கள், பல்வேறு அமைப்புப் பிரிவுகளின் (Organisation Divisions) அடிப்படையில் தயாரிக்கப் படுவதால், அமைப்புப் பிரிவுகளிலுள்ள திருப்தியளிக்காத செயல் தொகுதிகளைச் சரி செய்தலும், அமைப்பிலுள்ள சமநிலை கேடுகளை (Unbalances) நிவர்த்திப்பதும் சாத்தியமாகின்றது. பல்வேறு செலவுகளை முன்கூட்டியே ஆய்வு செய்வதால், வரவு செலவுத் திட்டப் பட்டியல்களைத் தயாரிக்கும் பொழுதும், அதற்குப் பின்னரும் எதிர்பாராத செலவுகளையும் இதர விளக்க முடியா பண விரயங்களையும் (Leakages) கண்டு கொள்ளுதல் எளிது. ஒவ்வொரு முறையும் இயந்திர சாதனங்களை மாற்றியமைக்கவோ அல்லது அளவுப் பெருக்கம் செய்யவோ செய்யுமுன், அவற்றின் நோக்கம் மற்றும் போதுமான காரணங்கள் விளையக்கூடிய அதிக உற்பத்திப் பொருளாக்கம் மற்றும் விற்பனை—ஆய்வு செய்யப்படுவதால், அவசரமான மாறுதல்களும் விரிவாக்கங்களால் விளையக் கூடிய நட்டங்களும் தவிர்க்கப்படுகின்றன.

வரவு செலவுத் திட்டத்தின் வரையறை (Limitations of The Budget)

வரவு செலவுத் திட்டமிடுதல் ஒரு திறமையான நிருவாகக் கட்டுப்பாட்டிற்கு (Administrative Control) ஒரு மாற்றாகாது. திறமையான நிருவாகத்திற்கு உதவியாக இருக்கும் ஒரு கருவியே யாகும் (Tool). வரவு செலவுத் திட்டத்தின் பயனுடைமை,

பயனுறுதியுள்ள நிருவாகத்தைப் பொருத்ததாகும். திறமையான நிருவாகக் கட்டுப்பாட்டிற்கு இதனை ஒரு பின்னணி ஆற்றல் (Influence) என்றுதான் கொள்ளவேண்டுமே ஒழிய, திறமைக் குறைவுகளுக்கு ஒரு மருந்தாகக் கொள்ளுதல் கூடாது.

பொதுவாக வரவு செலவுத் திட்டங்கள் (Budgets) கீழ்க்கண்ட வரையறைகளைக் கொண்டுள்ளவையாகும்.[1]

1. நிறைவேற்றுண்மையினரின் (Executives) எதிர்கால முன் மதிப்பீடுகளின் (Forecasts) அடிப்படையில்தான் வரவு செலவுத்திட்டப் பட்டியல்கள் தயாரிக்கப் படுகின்றன. இம் முன் மதிப்பீட்டிற்குப் பயன் படுத்தப்படும் செய்திக் குறிப்புகளின் (Data) நேர்மைத் தகவு (Validity), நிறை வேற்றுண்மையினரின் கூர்மதி (Intelligence), திறனுய்வு (Judgment) ஆகியவற்றைப் பொருத்துதான் வரவு செலவுத் திட்டப் பட்டியல்களின் வெற்றி தோல்விகள் அமையும்.

2. வரவு செலவுத் திட்டப்பட்டியல்கள் ஒரு நீண்டகால அடிப்படையிலேயே தயாரிக்கப்படுகின்றன. எனவே, மாதிரிகள் (Styles), பருவங்கள் (Seasons), தனி ஆணைகள் (Special Orders) போன்ற காரணக் கூறுகளால் பாதிக்கப்படும் தொழில் நிறுவனங் களில் முன்மதிப்பீடு (Forecast) செய்வதும், திட்டமிடுதலும் எளிதல்ல. உறுதியில்லா நிலையில் உற்பத்தி நடக்கும் நிறுவனங் களின் வரவு செலவுத் திட்டப்பட்டியல்கள், எளிதில் வளைந்து கொடுக்கும் (Flexible) தன்மையுடையனவாக இருந்தாலொழிய அவற்றைப் பின் பற்றுவது இயலாது.

3. வரவு செலவுத் திட்டப்பட்டியலைத் தயாரிப்பதற்கும், அதனைச் செயல் படுத்துவதற்கும் போதிய காலம் தேவைப்படும். எதிர்பார்க்கும் விளைவுகள் உடனடியாக ஏற்படாது. வரவு செலவுத் திட்டத்தை நிலை நாட்டுவதற்கும், அதனைத் தொடர் புள்ளோர்களுக்கு எடுத்துக் கூறி விளங்க வைப்பதற்கும், அவர் களின் ஒத்துழைப்போடு செயல்படுவதற்கும் பலமாதங்கள் கூட ஆகக் கூடும்.

4. வரவு செலவுத் திட்டக் கட்டுப்பாட்டின் வெற்றி, நிறை வேற்றுண்மையரின் (Executives) மற்றும் கீழ்பணியாளர் (Subordinates) ஆகியோரின் செயல் நிறைவேற்றும் ஆர்வத்தை யும், முறையான தொழிற்சாலைப் பணிகளின் தொகுப்பையும்

[1] *Ibid*, p. 1493

(Grouping), அவற்றின் துறைப்பாடுகளையும் (Deparmentalisation), தகுந்த செலவு மற்றும் நிதிநிலை, கணக்கீடுகளையும் (Cost and Financial Accounts) பொருத்து அமைவதாகும்.

எனவே, வரவு செலவுத் திட்டப்பட்டியல்களைத் தயாரிக்கும் பொழுது கீழ்க்கண்ட தவறுகளைத் தவிர்த்தல் வேண்டும் :

1. மிக அதிகமாக எதிர்பார்த்தல்

2. மிக விரைவாக நிறுவுதல்

3. விளைவுகளை விரைவில் எதிர்பார்த்தல்

4. மேற்பார்வை மற்றும் நிருவாகம் போதுமானதாக இல்லாதிருத்தல்.

5. மோசமான அமைப்பு (Bad Organisation)

6. தேவைக்குக் குறைந்த கணக்கிடும் முறைகள்

7. தேவைக்குக் குறைந்த முன் நடவடிக்கைகள் பற்றிய புள்ளி விவரங்கள் (Statistics)

8. தேவைக்குக் குறைந்த செலவுக் கிணக்கீடு முறை (Cost System)

மேற்கண்ட தவறுகள் தவிர்க்கப்பட்டால், வரவு செலவுத் திட்டப்பட்டியல் தயாரிப்பதின் நோக்கங்கள் எளிதில் நிறை வேறும். அதன் அடிப்படையில் செய்யப்படும் கட்டுப்பாடு பணிகளும் பொருளுடையதாக அமையும். வரவு செலவுத் திட்டப் பட்டியல் என்பது ஒரு வாய்பாடு (Formula) அல்ல. அதற்கு மிகுந்த திறனாய்வு தேவை.

வரவு செலவுத் திட்டப் பட்டியல் உருவாக்குவதற்கு இன்றியமையாத் தேவைகள்

குறைபாடுகள் எதுவுமின்றி வரவு செலவுத் திட்டப்பட்டியலை உருவாக்குவதற்கு வேண்டிய இன்றியமையாத் தேவைகள் பின் வருமாறு:

1. திட்டவட்டமான தொழில் கொள்கைகள்.

2. திட்டவட்டமான அதிகாரங்களுடனும் பொறுப்புகளுடனும் வளர்ச்சியடைந்து செயல் நிறைவேற்றத்திற்குப் பதில் சொல்லும் பொறுப்புள்ள தொழில் அமைப்பு.

3. தேவையான மற்றும் சரியான செய்திகள், இதர விளக்கக் குறிப்புகளின் தரவு (Supply).

4. நிலைநாட்டப்பட்ட வரவு செலவுத் திட்டப்பட்டியலை செயல் படுத்துவதற்கு ஒரு உறுதியான திட்டம்.

5. முன் மதிப்பீடுகளை நடைமுறைச் சாதனைகளோடு ஒப்பிட்டுப் பார்த்து, தேவையான விவரங்களைக் கொடுப்பதற்கு ஒரு முறையான பொதுக் கணக்கீடு முறை.

6. தேவைக்குகந்த செலவுக் கணக்கீடு அமைப்பு.

7. மூலப் பொருள்கள், தேவைப் பொருள்கள் (Stores), வேலை முற்றுப் பொருள்கள் (Work -in- Progress), விளை பொருள்கள் (Finished Products), மற்றும் இயந்திர சாதனங்களின் இடையறு கையிருப்புச் சோதனைப் பதிவேடுகள்.

8. முறையான வாராந்திர, மாதந்திர அறிக்கைகள் (Reports) மற்றும் தொழிற்களச் செலவுகளின் வரவு செலவு அறிவிப்புகள்.

வரவு செலவுத் திட்ட அமைப்பு (Budget Organisation)

வரவு செலவுத் திட்ட அமைப்பு, நிறுவனத்திற்கு நிறுவனம் மாறுபடும். ஒரு நல்ல அமைப்பிற்கு வரவு செலவுத் திட்டத் பட்டியல்களைத் தயாரிப்பதற்குத் தேவையான அதிகாரங்கள் திறமையுடன் ஒப்படைக்கப்பட்டு, பொறுப்புகளும் தீர்மானிக்கப் படுதல் வேண்டும். வரவு செலவுத் திட்டப்பட்டியல்கள் தயாரிக்கும் பணிகள் ஒரு இயக்குநர் (Director), பொது மேலாளர் (Genreal Manager), தலைமைக் கணக்கீடு அதிகாரி, தலைமை நிதி நிலை அதிகாரி போன்ற ஒருவரின் தலைமையிலும், மேற்பார்வை யிலும் இயங்குதல் வேண்டும். தலைமைப் பொறுப்பிலுள்ளவரை வரவு செலவுத் திட்டப் பட்டியல் இயக்குநர் (Budget Director) என அழைத்தலும் உண்டு. இவருடன் கருவூலர் (Treasurer), விற்பனை மேலாளர் (Sales Manager), தொழிற்சாலை மேலாளர் (Factory Manager). கொள்முதல் அதிகாரி (Purchase Officer) மற்றும் தலைமைக் கணக்கீடு அதிகாரி ஆகியோர் உடனுழைப்பாளர் களாக இருந்து இயங்குதல் வேண்டும். இவர்களைக் கொண்ட ஒரு அமைப்பு (Organisation) அல்லது ஒரு குழுதான் (Committee) வரவு செலவுத் திட்டப் பட்டியல் தயாரிப்புப் பணிகளைக் கவனித்தல் வேண்டும்,

வரவு செலவுத் திட்டப் பட்டியல் இயக்குநரின் கடமை களாவன (Duties):

1. பல்வேறு துறைத் தலைவர்களிடமிருந்தும் மதிப்பீடுகளைக் கோரிப்பெறுதல்.

2. இம் மதிப்பீடுகளை அவற்றின் சுருக்கத்தோடும், தனது பரிந்துரைகளோடும், மதிப்பீடுகளை இறுதியாக ஏற்று உறுதிப் படுத்த வேண்டுவோருக்கு அனுப்பிவைத்தல்.

3. அங்கீகரிக்கப்பட்ட (Approved) மதிப்பீடுகளை உரிய துறைகளுக்கு அனுப்பி வைத்தல்.

4. பல்வேறு துறைகளிடமிருந்தும், நடைமுறைச் சாதனை களை விளக்கும் அறிக்கைகளைக் கோரிப் பெறுதல்.

5. இவ்வாறு கோரிப் பெறப்பட்ட அறிக்கைகளை, திட்டங் களோடும், நடைமுறைச் சாதனைகளோடும் ஒப்பிட்டுணர்ந்த மதிப்பீடுகளுடன் நிருவாகத்தினருக்கு அனுப்பி வைத்தல், மற்றும் செய்ய வேண்டிய மாறுதல்களைக் குறிப்பிடுதல்.

6. மூல வரவு செலவுத் திட்டப் பட்டியல்களில் செய்யப்படும் மாறுதல்களை சம்பந்தப்பட்ட துறைகளுக்குத் தெரியப்படுத்துதல்.

7. வரவு செலவுத் திட்டப் பட்டியல்களைத் தயாரிக்கும் முறைகளில் செய்யவேண்டிய மாறுதல்கள் குறித்து தன் கருத்துக் களைத் தெரியப்படுத்துதல்.

வரவு செலவுத் திட்டப் பட்டியல் இயக்குனரின் பொறுப்புக்கள்

நிறுவனத்தில் வரவு செலவுத் திட்டப்பட்டியல் இயக்குனர் அப்பட்டியல்களைத் தயாரிப்பதற்கும், அவற்றைச் செயல் படுத்து வதற்கும், கீழ்க்கண்ட பொறுப்புகளை நிறை வேற்றுதல் வேண்டும். இவற்றைச் சரியாக நிறைவேற்றுவதற்குத் தேவையான அதிகாரங் களும் அவரிடம் ஒப்படைக்கப்படுதல் வேண்டும்.

1. வரவு செலவுத் திட்டப் பட்டியலுக்கு தகுந்த கால அள வினைத் தீர்மானித்தல்.

2. எதிர்கால வருவாய், விற்பனை, செலவினங்கள், பருவ, சமூக மற்றும் பொருளாதார மாறுதல்களை மதிப்பீடு செய்ய உதவும் வகையில் முன் நடவடிக்கைகள் பற்றிய பதிவேடுகளையும், முன் மதிப்பீடுகளையும், தொடர்புடையோருக்குக் கொடுத்து உதவுதல்.

3. பல்வேறு துறைத் தலைவர்களிடமிருந்தும், முன் மதிப் பீடுகள் உரிய காலத்தில் வந்து சேருவதை உறுதி செய்து கொள்ளுதல்.

4. பல்வேறு துறைகளைச் சார்ந்த வரவு செலவுத் திட்டப் பட்டியல்களின், மாறுதல்கள், ஏற்றுக்கொள்தல் (Approval) ஆகியவற்றிற்கு ஏற்பாடு செய்தல்.

5. வரவு செலவுத் திட்டப் பட்டியல்களில் கண்டுள்ள நிகழ்ச்சித் திட்டம் வளைந்து கொடுக்கும் தன்மையுடையதாக (Flexible) இருக்குமாறு உறுதி செய்துகொள்ளுதல்.

6. வரவு செலவுத் திட்டப் பட்டியல் தயாரிப்பு நடைமுறைகளை விவரிக்கும் வரவு செலவுத் திட்டப் பட்டியல் கையேட்டினைத் (Budget Manual) தயாரித்தல்.

7. வரவு செலவுத் திட்டப் பட்டியலைச் செயல்படுத்தும் பணிகளில் தொடர்புடையோருடைய ஒத்துழைப்பையும் (Cooperation), இணக்கத்தையும் (Coordination) பெறும் வகையில் தலைமைப் பொறுப்பை வகுத்தல்.

வரவு செலவுத் திட்டப் பட்டியல்கள் தயாரிப்பு:

தொழிற்சாலை முழுவதற்கும் ஒரு வரவு செலவுத் திட்டப் பட்டியலை நேரடியாகத் தயாரித்தல் என்பது எளிதான காரியமல்ல. பல்வேறு துறைத் தலைவர்கள் கொடுக்கும் முன் மதிப்பீடுகள் (Forecast Estimates), மற்றும் இதர துணைத் திட்டப் பட்டியல்கள் (Subsidiary Budgets) ஆகியவற்றின் அடிப்படையில் தான், தொழிற்சாலைக்குப் பொதுவான ஒரு தலைமை வரவு செலவுத் திட்டப் பட்டியல் (Master Budget) உருவாக்கப் படுதல் வேண்டும். ஒவ்வொரு துறைக்கும் தனித்தனி வரவு செலவுத் திட்டப்பட்டியல்கள் தயாரித்து, பின்னர் அவற்றை ஒருங்கிணைத்தும் தலைமை வரவு செலவுத் திட்டப்பட்டியலை உருவாக்கலாம். தனித் துறைகளைச் சார்ந்த வரவு செலவுத் திட்டப் பட்டியல்கள், பல்வேறு துணைத் திட்டப் பட்டியல்களின் சில கூறுகளை உள்ளடக்கியும் இருக்கலாம். தலைமை வரவு செலவுத் திட்டப் பட்டியல் என்பது கீழ்க்கண்ட துணைப்பட்டியல்களின் சுருக்கமான வடிவமேயாகும்.

1. விற்பனைத் திட்டப்பட்டியல் (Sales Budget)

2. உற்பத்திப் பொருளாக்கத் திட்டப்பட்டியல் (Production Budget)

3. மூலப் பொருள்களின் திட்டப் பட்டியல் (Materials Budget)

4. கொள்முதல் திட்டப்பட்டியல் (Purchases Budget)

5. தொழிலாளர்கள் திட்டப்பட்டியல் (Labour Budget)

6. உற்பத்திச் செலவுகள் திட்டப்பட்டியல் (Manufacturing Budget)

7. இயந்திரசாதனங்கள் திட்டப்பட்டியல் (Plant and Equipments Budget)

8. நிதி நிலைத் திட்டப் பட்டியல் (Financial Budget)

இவற்றைத் தவிர, தலைமை வரவு செலவுத் திட்டப் பட்டியலில் முன்மதிப்பீடு செய்யப்பட்ட (Forecast) இலாப நட்டக் கணக்கையும் (Profit & Loss Account), இருப்பு நிலைக் குறிப்பையும் (Balance Sheet) சேர்த்துக் காண்பித்தலும் உண்டு. மேலும், இத்தகைய தலைமை வரவு செலவுத் திட்டப் பட்டியலிலிருந்து, திட்டத் தொடக்கம் மற்றும் முடிவு காலத்தில் நிறுவனத்தின் நிதிநிலை வசதிகள் (Financial Position), திட்ட காலத்திற்கு மதிப்பீடு செய்யப்பட்ட இலாப அளவு, மற்றும் இலாபப் பங்கீடு ஆகியவற்றையும் தெரிந்து கொள்ளும் வகையில், தலைமை வரவு செலவுத் திட்டப் பட்டியலைத் தயாரித்தல் வேண்டும்.

விற்பனைத் திட்டப் பட்டியல் (Sales Budget)

உற்பத்திப் பொருளாக்கம் விற்பனை செய்வதற்கே. எனவே, அனைத்து உற்பத்தி நடவடிக்கைகளும் திட்டகாலத்தில் விற்பனை செய்யக் கூடிய பொருள்களின் மதிப்பீட்டின் அடிப்படையில்தான் இருத்தல் வேண்டும். சில சமயங்களில், உற்பத்திப் பொருளாக்க ஆற்றல், மற்றும் நிதி நிலை வசதிகளைப் பொருத்து விற்பனை இலக்களவுகளைத் தீர்மானிக்க வேண்டியிருக்கும். பொதுவாக விற்பனைத் திட்ட மதிப்பீட்டின் அடிப்படையில்தான் ஏனைய நடவடிக்கைகளுக்கு வரவு செலவுத் திட்டப் பட்டியல்கள் தயாரிக்கப்படுதல் வேண்டும். எனவே, முதன் முதலில் தயாரிக்கப்பட வேண்டிய திட்டப்பட்டியல், விற்பனை பற்றியதாகும். இதனைத் தயாரிப்பதற்கு பூர்வாங்கமாக பல்வேறு துறைகளின் தலைவர்களையும் கொண்ட கலந்தாய்வுக் கூட்டத்திற்கு (Conference) ஏற்பாடு செய்தல் வேண்டும். இக் கூட்டத்தில் நிறுவன மற்றும் பொதுத் தொழில் நிலவரங்களை ஆய்வு செய்து, அவற்றின் அடிப்படையில் தொழிற் கொள்கைகளையும், முன்னேற்றத் திட்ட விவரங்களையும் தீர்மானித்தல் வேண்டும். இக்கொள்கைகளின் அடிப்படையில், கூடுமான வரையில் திட்ட

நுட்பமான (Accurate) விற்பனை மதிப்பீடு செய்து (Sales Forecast) அதன் அளவு (Volume), மற்றும் ரூபாய் மதிப்புடன் விற்பனை வரவு செலவுத் திட்டப் பட்டியலைத் தயாரித்தல் வேண்டும். இவ்வாறு, விற்பனை அளவை முன் மதிப்பீடு செய்யும் பொழுது, விற்பனையாளர்கள் (Salesmen), விற்பனை மேலாளர் (Sales Manager), மண்டல விற்பனை மேற்பார்வையாளர்கள் (Divisional Sales Supervisors) ஆகியோரின் கருத்துக்களையும் கேட்டறிதல் வேண்டும். இவ்வாறே, இயந்திர சாதனங்களைப் புதுபிக்கும் திட்டங்கள், தொழில் மந்த நிலைமை (Depression), மற்றும் தொழில் வளமை (Prosperity), தொழில் குறுக்கம் (Contraction), விரிவு (Expansion) ஆகிய நிலைமைகளையும், விற்பனைப் பொருள் களின் புத்தாக்கம் (Development) மற்றும் மாறுதல்களையும் கவனத்தில் கொள்ளுதல் வேண்டும். கட்டுபாடு செய்ய முடியாத கூறுகளான தொழில் நிலைமைகள், நுகர்வோர் விருப்ப மாறு தல்கள் ஆகியவற்றிற்குத் தகுந்தவாறு திட்டங்களை விரிவுபடுத் தவோ அல்லது சுருக்கிக் கொள்ளவோ முடியும் என்ற வகையில் விற்பனை வரவு செலவுத் திட்டப் பட்டியலைத் தயாரித்தல் வேண்டும்.

உற்பத்திப் பொருளாக்க வரவு செலவுத் திட்டப்பட்டியல் (Production Budget)

உற்பத்திப் பொருளாக்க வரவு செலவுத் திட்டப் பட்டியலை, மதிப்பீடு செய்யப்பட்ட விற்பனை அளவினை மட்டில் மனதிற் கொண்டு தயாரிக்காமல், உற்பத்தித் துறைகளின் தேவைகளை அனுசரித்தும், இயந்திரசாதனங்களை ஒரு சீரான வகையில் பயன் படுத்திக் கொள்ளும் வகையிலும் தயாரித்தல் வேண்டும். சரிசம நிலையுடைய (Balanced) உற்பத்திப் பொருளாக்க வரவு செலவுத் திட்டப் பட்டியல் அமைப்பினுல், உற்பத்தி நடைமுறைகள் திறமை உடன் இருப்பதோடு, தேவையான மூலப் பொருள்கள், தேவைப் பொருள்கள், கைத்துணைக் கருவிகள் முதலியனவற்றை உரிய நேரத்தில் தொழிற்களங்களுக்கு அனுப்பிவைத்தலும் எளிதாக இருக்கும். வாடிக்கையாளர்களுக்கும் உரிய நேரத்தில் சரக்கினை அனுப்பி வைக்கலாம். உற்பத்தித் திட்டமிடுவதும் (Production Planning), உற்பத்திக் கட்டுப்பாடு (Production Control) செய் வதும் எளிதாகும். பல்வேறு உற்பத்தி அளவுகளில், உற்பத்தி அடக்க விலையை ஆய்வு செய்து, உற்பத்தி அளவினைத் திட்டகாலத் தில் பரவலாக்க (Spreading) வேண்டியதின் அவசியத்தை நிரு வாகத்தினருக்கு எடுத்துச் சொல்லவும் முடியும்.

மூலப் பொருள்கள் வரவு செலவுத் திட்டப் பட்டியல்

உற்பத்திப் பொருளாக்கம் தடையின்றி நடைபெறுவதற்குத் தரமான மூலப் பொருள்கள் போதுமான அளவு அளிக்கப்படுதல் வேண்டும். மூலப் பொருள்களின் தட்டுப்பாடும், அவற்றை அளவுக்கு மேல் கொள்முதல் செய்து கையிருப்பில் வைப்பதும் தவிர்க்கப்படுதல் வேண்டும். நிதி நிலைத் துறையினருக்கு மூலப் பொருள்களின் கொள்முதலுக்கு எவ்வெப்பொழுது எவ்வளவு தொகைகள் தேவைப்படக் கூடும் என்பதை முன்கூட்டியே தெரிந்திருத்தல் அவசியம். மூலப் பொருள்களின் செலவினை கட்டுப்பாடு செய்தலும் இன்றியமையாதது. இந் நோக்கங்கள் நிறைவேற, மூலப் பொருள்களின் வரவு செலவுத்திட்டப் பட்டியலைத் தயாரித்தல் வேண்டும். இதனைத் தயாரிக்கும் பொறுப்பினை உற்பத்திப் பொருளாக்கத் துறைத் தலைவர் ஏற்றுக் கொள்ளுதல் வேண்டும். அவருடன் செலவுக் கணக்கீட்டுத் துறையினர், பொறியியல் துறையினர் மற்றும் பண்டசாலை அமைப்பும் ஒத்துழைத்தல் வேண்டும்.

கொள்முதல் வரவு செலவுத் திட்டப் பட்டியல் (Purchases Budget)

உற்பத்திப் பொருளாக்க வரவு செலவுத் திட்டப் பட்டியல்களுக்கு இணங்க, மூலப் பொருள்கள், தேவைப் பொருள்கள் (Stores), அகக் கூறுகள் (Components), இயந்திரசாதனங்கள் போன்றவற்றைக் கொள்முதல் செய்தல் வேண்டும். இதனை விளக்குவதே கொள்முதல் வரவு செலவுத் திட்டப் பட்டியலாகும். இவ்வாறு, கொள்முதலினைத் திட்டமிடுவதின் மூலம், உற்பத்திப் பொருளாக்கத்திற்குத் தேவைப்படும் அனைத்தையும் கையிருப்பில் வைத்துக் கொள்ளவும், சந்தை நிலவரங்கள், சாதகமாகயிருக்கும் பொழுது கொள்முதல் செய்து கொள்ளவும், மூலப்பொருள்களில் தேவைக்கதிகமாக மூலதனம் முடங்குவதைத் தவிர்க்கவும் முடியும்.

தொழிலாளர் வரவு செலவுத் திட்டப்பட்டியல் (Labour Budget)

திட்டமிடப்பட்ட உற்பத்திப் பொருளாக்க அளவின் அடிப்படையில் நேரடி ஊதியச் செலவினை (Direct Labour Cost) மதிப்பீடு செய்தல் வேண்டும். இதற்குத் தொழிலாளர்கள் வரவு செலவுத் திட்டப்பட்டியல் தயாரிக்கப் படுகின்றது. இதன் மூலம் தொழிற்சாலைக்கு வேண்டிய திறமையாற்றல்களுடன் கூடிய தொழிலாளர்களைப் பணிகளுக்குக் கிடைக்கும்படியும், தொழிலாளர் பரிமாற்றம் (Labour Turnover) மிகக் குறைந்த அளவில் இருக்கும்படியும் பார்த்துக் கொள்ளுதல் இயலும். மறைமுக ஊதியச் செலவுகளை

(Indirect Labour Costs) உற்பத்தி வரவு செலவுத் திட்டப் பட்டியலில் (Manufacturing Budget) காண்பிக்கப்படும்.

உற்பத்திச் செலவுக்கான வரவு செலவுத் திட்டப்பட்டியல் (Manufacturing Expenses Budget)

மூலப் பொருள்கள் மற்றும் தொழிலாளர்கள் ஊதியச் செலவுகளைத் தவிர, இதர உற்பத்திச் செலவுகளும் உள்ளன. இவற்றின் வகைகளும், அளவும் மிக அதிகம். எனவே, இச்செலவுகளைத் தகுந்த முறையில் திட்டமிடுவதும், அவற்றைக் கட்டுப்பாடு செய்வதும் இன்றியமையாததாகும். இச் செலவுகள் மாறுத (Fixed) மற்றும் மாறும் (Variable) தன்மைகள்யுடையனவாகும். நிலையான செலவுகள் உற்பத்தி அளவுகளைப் பொருத்து மாறுத ஒன்றுகும். மாறும் செலவுகள் உற்பத்தி அளவுகளுக்கு ஏற்ப அதிகமாகவும், குறைவாகவும் அமையும். சாதாரணமாகச் செலவுக் கணக்கீடு துறை (Costing Department) இதற்குத் தேவையான முன் மதிப்பீடுகளைத் தயாரித்து வரவு செலவுத் திட்ட இயக்குனருக்கு (Budget Director) அளிக்கும்.

இயந்திர சாதனங்கள் வரவு செலவுத் திட்டப் பட்டியல் (Plant and Equipments Budget)

இயந்திர சாதனங்களுக்கான செலவுகளைத் திட்டமிடுவதற்கும் கட்டுப்பாடு செய்வதற்கும், நிருவாகத்தினருக்கு உதவும் வகையில் இத்திட்டம் தயாரிக்கப்படுதல் வேண்டும். இயந்திர சாதனங்களைப் பொருத்துதான் தொழில் உற்பத்தி ஆற்றல் அமையும். சாதனங்கள் என்பதில் தொழிற்சாலைக் கட்டடமும் அடங்கும். இத்திட்டத்தில் பராமரிப்பு (Maintenace), பழுது பார்த்தல் (Repairs), சேர்க்கை (Addition), விரிவாக்கம் (Expansion), புதுப்பித்தல் (Renewal), பதில் வைப்புகள் (Replacements), திரும்பக் கட்டுதல் (Rebuilding) ஆகியவற்றிற்கான செலவுகளின் விவரக் கூறுகள் சேர்க்கப்படுதல் வேண்டும்.

நிதி நிலை வரவு செலவுத் திட்டப் பட்டியல் (Financial Budget)

அனைத்து வரவு செலவு மதிப்பீடுகளின் அடிப்படையில் தயாரிக்கப்படுவதே வரவு செலவுத் திட்டப் பட்டியல். இதன் நோக்கம் திட்டக் காலத்தில் எதிர்பார்க்கப்படும் இலாப அளவினைக் குறிப்பிடுவதாகும்.

எனவே, ஒரு திறமையான வரவு செலவுத் திட்டப்பட்டியல் கட்டுப்பாடு முறை (Budgetary Control), இலக்களவுகளை

(Standards) நிலை நாட்டுவதற்கும், சாதனைகளை ஒப்பிட்டுப் பார்ப்பதற்கும், திறமையான நிதிநிலை முன்னேற்பாடுகளுக்கும் பெரும் உதவி செய்யும். பல்வேறு வரவு செலவுத் திட்டப் பட்டியல்களைத் தயாரிப்பதற்கான பொறுப்புக்கள், தகுதி வாய்ந்தோரிடம் ஒப்படைக்கப்படுவதோடு, செய்யப்படும் மதிப்பீடுகளும், திட்ப நுட்பம் (Accuracy) வாய்ந்ததாக இருத்தல்வேண்டும். நிருவாகம் இதனை ஒரு கருவியாகக் கொண்டு திறமையாகச் செயலாற்றுதல் வேண்டுமேயொழியே, திறமைக் குறைவுகளை நிவர்த்தி செய்யும் ஒரு கருவியாகக் கருதுதல் கூடாது. பல்வேறு துறைகளிடையே ஒரு ஒழுங்குணர்வையும் (Morale), ஒத்துழைப்பையும் (Cooperation) ஏற்படுத்துதலும் வேண்டும்.

நிலையான மற்றும் மாறும் தன்மையுடைய வரவு செலவுத் திட்டம் (Fixed and Variable Budget)

ஒவ்வொரு தொழிலிலும், தொழில் நடவடிக்கைகள் ஏற்ற இறக்கங்களுக்கு (Fluctuations) உட்பட்டவையாகும். இவ்வேற்ற இறக்கங்களில் சிலவற்றைத் துல்லியமாக முன்கூட்டியே மதிப்பீடு செய்வதும், சிலவற்றை அவ்வாறு செய்ய முடியாமல் போவதும் இயற்கை. எனவே, வரவு செலவுத் திட்டம் எளிதில் சரிக்கட்டிக் கொள்ளக் கூடியதாகவும், நெகிழ்வுத்திறன் (Flexibility) உடைய தாகவும் இருத்தல் அவசியமாகின்றது. வரவு, செலவு திட்டமிடுதலில் எவையும் மாற்ற முடியாதவையாக இருத்தல் கூடாது. மாறும் நிலைமைகளுக்கேற்ப மாற்றியமைக்கக் கூடிய வரவு செலவுத் திட்டமே தயாரிக்கப்பட வேண்டும். இவ்வாறின்றி, வளைவு நெளிவற்ற (Rigid), பகட்டான (Ambitions) வரவு செலவுத் திட்டத்தை விடாப்பிடியாக நிலைநாட்ட முயலுதல், வரவு செலவுத் திட்டத்தின் நோக்கத்தையே முறியடிப்பதாக அமையும். ஆனால், இந்த நெழ்வுதிறனை, வரவு செலவுத் திட்டத்தை நிறைவேற்றும் பொறுப்புள்ளோர், தங்கள் திறமையின்மையை மூடி மறைத்துக் கொள்ளும் சாதனமாகப் பயன் படுத்திக் கொள்ள இடம் கொடுத்தல் கூடாது.

செயல் நிறைவேற்றத்தைச் சரியானபடி கட்டுப்பாடு செய்வதற்கும், வரவு செலவுத் திட்டத்தில் நெகிழ்வு திறனை ஏற்படுத்துவதற்கும், கீழ்க்கண்ட முறைகள் பின்பற்றப்படுகின்றன.

(i) மாறும் தன்மையுடைய வரவு செலவுத் திட்டம் தயாரித்தல் (Preparation of Variable Budget) இம்முறையின் பல்வேறு உற்பத்தி, மற்றும் விற்பனை நிலைகளுக்கு (Levels) ஏற்ற வகையில் ஒரு தொடர் வரவு செலவுத் திட்டம் தயாரிக்கப்படும். சரியான

உற்பத்தி அல்லது விற்பனை அளவு தெரிய வந்ததும், அதற்குரிய வரவு செலவுத் திட்டம் செலவுகளைக் கட்டுப்பாடு செய்வதற்குப் பயன்படுத்தப்படும். அதிக, நடுத்தர மற்றும் குறைவான நடவடிக்கைகளுக்குப் பொருந்தும் வகையில், இரண்டு அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட செலவு அளவுகள் (Expense Standards) வரையறுக்கப் படும். ஒரு குறிப்பிட்ட அளவு நடவடிக்கைக்கு பொருத்தமான செலவு அளவு, மேற்குறித்த செலவு அளவுகளுக்குள் அடங்கும் வகையில் இடை செருகப்படும்.

(ii) திட்ட அடக்கவிலை முறை (Standard Cost System) பலவகையான பண்டங்களை கையாளும் பொழுது, நடவடிக்கைகளின் அளவுகளை (Volume of operations) திட்டவட்டமாகக் கணக்கிடுதல் முடியாமல் போகலாம். இம்மாதிரி நிலைமைகளில் திட்ட அடக்கவிலை முறை பயன்படுத்தப்படுகின்றது. இம்முறையில், ஒவ்வொரு வகைக்கும் உற்பத்திப் பொருள்கள், தொழிலாளர் ஊதியம், மேற் செலவுகள் (Overheads) என ஒவ்வொன்றிற்குமான செலவு அளவுகள் தீர்மானிக்கப்படும். வரவு செலவுத் திட்ட கால இறுதியில், ஒவ்வொரு வகையின் மொத்த உற்பத்தியைக் கணக்கிட்டு ; பொருள்கள், ஊதியம், மேற் செலவுகள் என்ற மூன்று தலைப்புகளுக்கான செலவுகள் கணக்கிடப்பட்டு, திட்டகால செயல் நிறைவேற்றத் திறன் மதிப்பீடு செய்யப்படும். ஆனால், இம் முறையில், எல்லா அளவு உற்பத்திக்கும் (Volume of Production) ஒரு பண்டத்தின் உற்பத்திச் செலவு நிலையானதாக (Fixed) கருதப் படுதல் ஒரு குறைபாடாகும்.

(iii) வரவு செலவுத் திட்டத்தைக் குறிப்பிட்டகால இடைவெளிகளில் திருத்தி அமைத்தல் (Periodical Revision of Budget); வரவு செலவுத் திட்டத்தில் நெகிழ்வு திறனை (Flexibility) ஏற்படுத்துவதற்கு, பொதுவாக இம்முறையே பின்பற்றப்படுகின்றது. இங்கு ஒவ்வொரு மாத ஆரம்பத்திலும். நடைமுறை தகவல்களின் அடிப் படையில், அம்மாதத்திய வரவு செலவுத் திட்டம் திருத்தி அமைக் கப்படும். இவ்வாறு திருத்தி அமைக்கப்பட்ட வரவு செலவுத் திட்டமே பின்னர் செயல் நிறைவேற்றத்தைக் கட்டுப்பாடு செய்யப் பயன்படுத்தப்படும்.

17. சேர்ந்து இணைவுற்ற கட்டுப்பாடு

(Inter-Locking Control)

முன் அத்தியாயங்களில் கொள்முதல், உற்பத்தி, விற்பனை, வரவு செலவுத் திட்டப்பட்டியல், மற்றும் தொழிலாளர் கட்டுப் பாடுக் கோட்பாடுகள் ஆகியவை விவரிக்கப்பட்டன. நிருவாகத் தினரின் கண்ணோட்டத்தில் இவை யாவும் சேர்ந்து இணைவுற்ற கட்டுப்பாடு முறையை இப்பொழுது காண்பது அவசிய மாகின்றது.

கம்பெனியினுடைய குறிப்பிட்ட இலக்குகளைத் தீர்மானித்து, அவற்றிற்கான கொள்கைகளையும், வரவு செலவுத் திட்டப் பட்டி யல்களையும் நிலைநாட்டத் தொடங்கும் பொழுதே இச்சேர்ந்து இணைவுற்ற கட்டுப்பாடு தோன்றி விடுகின்றது என்று கூறலாம். இவை அனைத்தையும் ஒருங்கிணைத்துப் பார்ப்பதன் மூலம், இலக்கு களை அடையும் பொருட்டு நிருவனம் எவ்வளவு தூரம் சரியான பாதையில் சென்று கொண்டிருக்கின்றது என்பதைக் கணக்கிட்டுக் கொள்ளலாம். பொதுவாக, மாதமொருமுறை அறிக்கைகளைத் (Operating Statements) தயாரித்து, செயல் முன்னேற்ற அளவினைத் தீர்மானித்துக் கொள்ளுதல் வேண்டும். இடைக்கால இருப்பு நிலைக் குறிப்பையும் (Interim Balance Sheet) மற்றும் இடைக்கால இலாப நட்டக் கணக்கையும் (Interim Profit and Loss Account) தயாரித்துக் கொள்ளலாம். முடிவாக ஆண்டு இறுதிக் கணக்கு காண்பிக்கும் இலாபத்திற்கும், மாதாந்திர நடைமுறை அறிக்கை களின் அடிப்படையில் மதிப்பீடு செய்யப்பட்ட மொத்த இலாபத் திற்கும் வேறுபாடுகள் இருப்பின் அவற்றிற்குத் தக்கவாறு ஆய்வு செய்தலும் வேண்டும். இரண்டிற்கும் அதிக வேறுபாடுகள் இல்லாத வகையில் ஒரு சீரான (Uniform) கணக்கீடு முறைகளைப் பின்பற்றுதல் வேண்டும்.

விற்பனையின் மொத்த அளவின் மூலம் (Sales Volume) முழுவதும் தழுவிய கட்டுப்பாடு (Over-all Control) செய்வது என்பது ஒரு எளிய முறையாகும். பல வகையான பொருள்களை விற்பனை செய்யும் ஒரு நிறுவனத்திற்கு இம் முறையைக் காட்டி லும் விற்று முதலின் மதிப்பை (Sales Value) எடுத்துக் கொள்வது

சிறந்ததாக அமையும். இவ்விரண்டாவது முறையைப் பின்பற்றும் பொழுது, மூலப் பொருள்களின் விலை மாறுதல்களால் ஏற்படும் விளைவுகளை நீக்குவதற்காக, விற்று முதல் மதிப்பிற்கும், மூலப் பொருள்களின் அடக்க விலைக்குமுள்ள வேறுபாட்டை மட்டும் எடுத்துக் கொண்டு, வளர்ச்சியை மதிப்பிடுவது சிறந்ததாகும். விற்பனைப் பொருள்களின் மொத்த அளவுகளை மட்டிலுமோ அல்லது அவற்றின் மொத்த மதிப்புகளை மட்டிலுமோ எடுத்துக் கொள்வதைக் காட்டிலும் "அதிகரித்த விற்று முதல் மதிப்பு" (Value added Sales) எவ்வளவு என்ற முறையில் கணக்

(i) விற்பனை அளவு (Sales Volume)

விற்பனைப் பொருள்	நடப்பு ஆண்டு (எண்ணிக்கை)	முந்திய ஆண்டு (எண்ணிக்கை)	மாறுதல் ±
முதல் வகை	1,000	1,100	– 100
இரண்டாவது வகை	2,200	2,000	+ 200
	3,200	3,100	+ 100

(ii) விற்பனை மதிப்பு (Sales Value)

	ரூ.	ரூ.	ரூ.
முதல் வகை (80 பைசா வீதம்)	800	880	– 80
இரண்டாவது வகை (40 பைசா வீதம்)	880	800	+ 80
	1,680	1,680	–

(iii) அதிகரித்த விற்பனை மதிப்பு (Value added Sales)

	ரூ.	ரூ.	ரூ.
முதல் வகை (40 பைசா வீதம்)	400	440	– 40
இரண்டாவது வகை (10 பைசா வீதம்)	220	200	+ 20
	620	640	– 20

[Adapted From: Brech ; *loco cit*]

கிடுவது சிறந்தாக அமையும்[1]. இதனை முன்பக்கத்திலுள்ள எடுத்துக் காட்டின் மூலம் விளங்கிக் கொள்ளலாம். ஒரு கம்பெனி, இரு வகைப் பொருள்களை முறையே 80 பைசா, 40 பைசா விலைகளில் விற்பனை செய்வதாகவும், அவற்றின் அடக்க விலைகளை 40 பைசா வாகவும், 30 பைசாவாகவும் கொண்டு, விற்பனை முன்னேற்றம்; விற்பனை அளவு (Sales Volume), விற்பனை மொத்த மதிப்பு (Value of Sales) மற்றும் 'அதிகரித்த விற்று முதல் மதிப்பு' (Value Added Sales) முறைகளில் மேற்கண்ட அட்டவணைகளில் கணக் கிடப்பட்டுள்ளது. இதிலிருந்து விற்பனை அளவு (Sales Valume) அதிகரித்தும், விற்று முதல் மதிப்பு நிலையாக (Fixed) இருப்பதைக் காணலாம். ஆனால், மூன்றும் முறையில் 'அதிகரித்த விற்றுமுதல் மதிப்பு' (Value Added Sales) பாதகமாக உள்ளது. எனவே, மூன்றுவது முறைதான் கம்பெனியின் முன்னேற்றத்தை அறிந்து கொள்ள உதவி செய்யும்.

விற்பனையில் ஈட்டப்பட்ட இலாப அளவை இவ்வாறு கணக் கிடுவதோடு, பயன்படுத்திய மூலதனத்தின் ஆதாயம் (Return on Capital Employed) கிட்டியுள்ளதா என்பதையும் அடுத்தபடியாகச் சோதித்துப் பார்த்தல் வேண்டும். இச் சோதனைக்குப் பங்குநர் களுடைய மூலதனத்தை மட்டிலுமல்லாது, கடனீட்டுப் பத்திரங்கள் (Debentures), கடனாளர்கள் (Loan Creditors) மற்றும் அனைத்து மூலதன நிதிகளையும் கணக்கில் எடுத்துக் கொள்ளுதல் வேண்டும். தொழிற்சாலைக் கட்டடங்கள் போன்ற நிலையான சொத்துக்களின் அடமானத்தின் பேரில் வாங்கப்படும் கடன்களை மட்டிலும் விட்டுவிட வேண்டும். இக் கணக்கீட்டிற்கு எடுத்துக் கொள்ளப்படும் மூலதனம் ஒரு ஆண்டில் பயன்படுத்திய சராசரி மூலதனமாகவும் இருத்தல் வேண்டும் (Average Capital Employed).

மொத்த முதலீட்டிற்கான ஆதாயத்தை (Return on Capital) கீழ்க்கண்டவாறு கூறுகள் செய்து கொள்ளலும் பயனுடையதாகும்.

1. விற்று முதலில் இலாபத்தின் சதவீதம் (Percentage of Profits on Sales).

2. தொழிலில் பயன்படுத்தப்பட்ட மூலதனத்திற்கும் விற்று முதலுக்குமுள்ள வீதம் (Ratio of Sales to Capital Employed).

காட்டாக, மொத்த ஆதாயம் 15 சதவீதமாகவும், இதில், 5 சதவீதம் விற்பனை இலாப சதவீதமாகவும் கொண்டால்,

[1] Brech, *et al*: "Principles and Practice of Management", (Longman), P. 784.

தொழிலில் ஈடுபடுத்தப்பட்ட மூலதனத்தில் விற்பனையின் சாதாரண வீதம் (Ratio) 3:1 ஆகும். மொத்த மீள் வரவு 15 சத வீதத்திற்குக் கீழ் போகும்பொழுது, மேற்கண்ட கூறுபாட்டு ஆய்வுகள், ஆதாயம் எதனுல் குறைவு பட்டது என்பதைத் தெரிந்து கொள்ள உதவும். ஆதாயம் விற்று முதலில் ஈட்டிய குறைந்த இலாப சதவீதத்தால் குறைவுபட்டால், எந்தப் பொருள்களின் தொகுதியில் இலாபம் குறைவுபட்டது என்பதையும், அல்லது விற்பனைக்கும் பயன்படுத்தப்பட்ட மூலதனத்திற்குமுள்ள குறைந்த வீதத்தால் குறைவுபட்டதா என்பதையும் தெரிந்து கொள்ள முடியும். இவ்வித ஒப்பீடுகளால், விற்பனைப் பொருள்களின் உண்மையான இலாபம் ஈட்டும் சக்தியினைத் தெரிந்து கொள்ள லாம். ஒவ்வொரு பொருள் தொகுதியின் விற்பனையில் கிட்டிய இலாப சதவீதத்தை மட்டில் கொண்டு, அப்பொருள்களின் இலாபம் ஈட்டும் தரத்தை எடை போடுதல் முடியாது. அப் பொருள்களின் உற்பத்திக்கும், விற்பனைக்கும் பயன்படுத்தப்பட்ட மூலதனத்தின் ஆதாயம் எவ்வளவு என்பதும் கணக்கிடப்படுதல் வேண்டும். இதனைக் கீழ்க்கண்டவற்றினுல் தெளிவாக்கலாம்.

விற்பனையில் இலாப சதவீதம் மற்றும் விற்பனையால் கிட்டிய ஆதாயம்

	பொருள்களின் தொகுதி I	II	III
ஆண்டிற்கான விற்பனை ரூ.	6,00,000	5,00,000	3,00,000
பயன்படுத்தப்பட்ட மூலதனம் ரூ.	1,20,000	5,00,000	6,00,000
வணிக இலாபம் ரூ.	12,000	45,000	30,000
விற்பனையில் இலாப சதவீதம்	2%	9%	10%
பயன்படுத்தப்பட்ட மூல தனத்தில் விற்பனையின் வீதம் (Ratio)	5 : 1	1 : 1	0·5 : 1
ஆதாயம் (Return)	10%	9%	5%

விற்பனையில் இலாப சதவீதங்களை ஒப்பிட்டுப் பார்க்கும் பொழுது, முதல் வகைப் பொருள்கள் அதிக இலாபம் ஈட்டுவதாகத் தோன்றவில்லை. எனவே, நிருவாகம் அதன் உற்பத்தியை நிறுத்தி விடக்கூடத் தீர்மானிக்கத் துணியலாம். ஆனால் மூலதன ஆதாயத்தை ஒப்பிட்டு பார்க்கும் பொழுது முதல் தொகுதிப் பொருள்களில்தான் மிக அதிக ஆதயமாக 10 சதவீதம் கிட்டியுள்ளது. எனவே, நாம் விற்பனையில் இலாப சதவீதத்தை மட்டும் எடுத்துக் கொண்டால் தவறான முடிவிற்கே வரவேண்டியிருக்கும்.

ஏனைய கட்டுப்பாடு வீதங்கள் (Other Control Ratios)

தொழில் முன்னேற்றம், வீழ்ச்சி ஆகியவற்றைக் கணக்கிடுவதற்கு கீழ்க்கண்ட கட்டுப்பாடு வீதங்களும் பயன் படுத்தப் படுகின்றன.

கடுந்தேர்வு வீதம் (Acid Test Ratio)

ரொக்கம், வங்கி இருப்பு மற்றும் விரைவில் ரொக்கமாக மாற்றக்கூடிய பத்திரங்களுக்கும், நடப்புப் பொறுப்புகளுக்கும் (Current Liabilities) உள்ள வீதம் கடுந்தேர்வு வீதம் (Acid Test Ratio) அல்லது ரொக்க நிலை வீதம் (Liquidity Ratio) எனப்படுகின்றது. இந்த வீதம் வீழ்ச்சியடைவது, மிகை வணிகத்தைக் (Over-Trading) காட்டுகின்றது. இது தொழிற்சிரமங்களில் வந்து முடியும். முன் எச்சரிக்கை தேவை.

நடை வீதம் (Current Ratio)

இது நடப்புச் சொத்துக்களுக்கும் (Current Assets) நடப்புப் பொறுப்புகளுக்கும் (Current Liabilities) உள்ள வீதமாகும். இந்த வீதமானது, எப்பொழுதும் 1 : 1 என்ற வீதத்தைவிட அதிகமாகவே இருத்தல் வேண்டும். பல நிறுவனங்கள், இந்த வீதம் 2:1 என்ற அளவிற்கு குறையால் இருப்பதையே விரும்புகின்றன. இந்த வீதம் 1:1 என்று இருப்பது அதிகப்படியான நிதிகளைத் திரட்டிக்கொள்ள வேண்டியதின் அவசியத்தை உணர்த்துவதாகும்.

கடனாளி வீதம் (Debtors Ratio)

சராசரிக் கடனாளிகளுக்கும் சராசரிக் கடன் விற்பனைக்குமுள்ள வீதமே 'கடனாளி வீதமாகும்'. இந்த வீதம் அதிகரிப்பது கடன்கள் அதிக அளவில் வசூலாகாமல் பாக்கி இருப்பதைக் குறிக்கும்.

செலவுகள் வீதம் (Expenses Ratio)

வாடகை, எழுதுபொருள், மற்றும் இதர நிலையான மேற் செலவுகளுக்கும் (Over Heads) விற்பனைக்கும் உள்ள வீதம் செலவுகள் வீதமாகும். விற்பனை அதிகரிக்கும் பொழுது இந்த வீதம் குறைதல் வேண்டும்.

கையிருப்பு வீதம் (Inventory Ratio)

விற்பனைச் சரக்குகளின் அடக்க விலைக்கும் (Cost of Sales) சராசரி கையிருப்புக்கும் (Average Stock) உள்ள வீதம் கையிருப்பு வீதமாகும். இந்த வீதம் எவ்வளவுக்கு அதிகமாக இருக்கின்றதோ அவ்வளவு விரைவாகச் சரக்குகள் கை மாற்றம் (Turnover) இருப்பதாக அறியலாம்.

18. புள்ளி விபரத் தகவல்களும் அறிக்கைகளும்

(Statistical Information & Reports)

ஒரு தொழிற்சாலையின் திறமை அதன் நிருவாகத்தினரின் திறமையைப் பொருத்ததாகும். தற்காலத் தொழில் வெற்றி தோல்விகளைப் பாதிக்கும் காரணக்கூறுகள் பல வகைகளாகவும், சிக்கல்கள் நிறைந்ததாகவும் உள்ளன. தொழிற்சாலையின் பல்வேறு பிரிவுகளும் எவ்வாறு செயல்படுகின்றன என்பது பற்றி மேல் நிலை நிருவாகத்தினர் எப்பொழுதும் கண்காணித்துக் கொண்டிருந்தால் தான், அவர்களால் தொழிற்சாலை நிருவாகத்தை நல்ல முறையில் நடத்த முடியும். தொழிற்சாலையில் ஏற்படக்கூடிய பல்வேறு வளர்ச்சித்தடை நிலைகளில் (Bottlenecks) நிருவாகத்தில் ஏற்படும் வளர்ச்சித்தடை நிலைதான் மிகவும் கவலையுடன் கவனிக்கப்பட வேண்டிய தொன்றாகும். சிறிய தொழிற்சாலைகளில், அதன் நிருவாகிகள் பல்வேறு துறைகள் பற்றிய தகவல்களை உடனுக்குடன் தெரிந்துகொண்டு தகுந்த தீர்மானங்களை உடனுக்குடன் எடுப்பது எளிதாகும். ஆனால், பெரிய தொறச்சாலைகளில், பல்வேறு துறைகள் பற்றிய தகவல் அறிக்கைகள் புள்ளி விவரங்களோடு, குறிப்பிட்ட இடை வெளிகளில் (Intervals) நிருவாகத்திற்கு கிடைத்தால்தான், அவர்களால் திறமையுடன் செயல்படுதல் முடியும். மேல்நிலை நிருவாகத்தினரே தங்கள் நேரடித் தொடர்புகள் மூலம் இவற்றைத் தெரிந்துகொள்வது என்பது இயலாது. எனவே, உற்பத்தி மற்றும் விற்பனையைப் பாதிக்கும் பல்வேறு தொழிற்சாலை மற்றும் வெளி நிலைமைகளையும் நிருவாகத் தினர் தெரிந்து கொள்வதற்கு, புள்ளித் தொகுப்பியல் தகவல் களும், அறிக்கைகளும் இன்றியமையாதவையாகின்றன. இத் தகைய புள்ளித் தொகுப்பியல் தகவல்களையும், அறிக்கைகளையும் தயாரித்து அளிப்பதற்கு ஒரு தனிப் பிரிவையே (Section) ஏற்படுத்திக் கொள்ளுதல் நல்லது. இப்பிரிவின் பணியானது, நிருவாகத்தினருக்கு வேண்டிய தகவல்களைத் துல்லியமாகவும் (Accurate), சுருக்கமாகவும், வரைபடங்கள் (Charts) மற்றும் வரைக்கட்டங்களுடன் (Graphs) அறிக்கைகள் (Reports) தயாரித்து

அளித்தலாகும். இப்பிரிவானது, கணக்கீடுத்துறை அல்லது விற்பனைத் துறையின் ஒரு அங்கமாகவும் செயல்படலாம். சில நிறுவனங்களில் இப்பணியினை, புள்ளியியல் (Statistics) மற்றும் பொருளியில் (Economics) கல்வியும், பயிற்சியும் பெற்ற ஒரு அலுவலர், நிருவாக இயக்குனரின் (Managing Director) கீழிருந்து கவனித்துக் கொள்ளுதலுமுண்டு.

இவ்வறிக்கைகள், தொழிற்சாலை அக (Internal) மற்றும் புற (External) தகவல்களின் அடிப்படையில் தயாரிக்கப்படுதல் வேண்டும். இத்தகவல்களைத் தொழிற்சாலை விற்பனை, உற்பத்தி, பண்டசாலை, கணக்கீடு, மற்றும் தொழிலாளர் துறைகளின் பதிவேடுகளிலிருந்தும் (Records), வியாபாரம் மற்றும் விலைகளின் போக்குகள் (Trends) பற்றி வெளியிடப்படும் பொதுவான பொருளாதார மதிப்பீடுகளிலிருந்தும் சேகரித்துக் கொள்ளலாம். இத்தகைய அறிக்கைகளைத் தயார் செய்யுந் திட்டத்தில், கீழ்க் கண்டன தீர்மானிக்கப்படுதல் வேண்டும் :

1. திறமையான செயல் நிறைவேற்றத்திற்கு, ஒவ்வொரு நிறைவேற்றுண்மையருக்கும் (Executive) என்னென்ன அறிக்கைகளைத் தயாரித்து அளித்தல் வேண்டும்.

2. எந்த வடிவத்தில் அறிக்கைகளைத் தயாரித்து அளித்தல் வேண்டும்.

3. தனிப்பட்ட அறிக்கைகளில் குறிப்பிட வேண்டிய தகவல்கள் யாவை.

4. வேண்டிய தகவல்களை எவ்வாறு சேகரிப்பது மற்றும் சுருக்க வடிவில் வகைப்படுத்துவது.

5. அறிக்கைகள் தரப்பட வேண்டிய கால இடைவெளிகள் என்ன.

தேவையான தகவல்களைத் திரட்டிக் கொள்ளும் வகையில், நிறுவனத்தின் கணக்கீடு முறைகளும், பதிவேடு முறைகளும் தக்கவாறு பராமரிக்கப்படுதல் அவசியம். ஒரு முறை இத்தகைய புள்ளித் தொகுப்பியல் அறிக்கைகளின் வடிவத்தை (Form) தீர்மானித்த பிறகு, அதனை மாற்றாமல் இருந்தால்தான், பல்வேறு காலங்களுக்கான அறிக்கைகளை ஒப்பிட்டுப் பார்த்து தகுந்த தீர்மானங்களை எடுத்தல் எளிதாக இருக்கும். இல்லாவிடில் அறிக்கைகள் தயாரித்தலின் நோக்கம் நிறைவேறாது. மேலும், இந்தப் புள்ளித் தொகுப்பியல் அறிக்கைகளில் தேவையில்லாத

விவரங்களையும், விளக்கங்களையும் தவிர்த்தல் வேண்டும். அவற்றைப் பொறுமையுடன் படிப்பதற்கு நிருவாகத்தினருக்கு நேரமோ அல்லது அக்கறையோ கிடையாது. நிருவாகத்தினர் வேண்டுவதெல்லாம், முன் மதிப்பீட்டிற்கும், நடைமுறைச் செயல் நிறைவேற்றத்திற்குமுள்ள தொடர்புகள் பற்றிய செய்திகள் தான். எனவேதான், ஒவ்வொரு அறிக்கையையும், அதைப் பயன்படுத்தவிருக்கும் துறையின் தேவைகளுக்கேற்ப தயார் செய்தல் வேண்டும். இந்த அறிக்கைகளின் முழுப் பயனையும் பெறுவதற்கு, இந்த அறிக்கைகளைப் பெறுவோர், புள்ளி விபர முறைகள் (Statistical Methods) பற்றிய அடிப்படையை ஓர் அளவிற்காவது அறிந்தவர்களாக இருப்பது அவசியம். இல்லையெனில் இந்தப் புள்ளி விபர அறிக்கைகளின் தன்மையையோ அல்லது அவற்றின் கருத்தையோ அவர்களால் புரிந்து கொண்டு தகுந்த தீர்மானங்கள் எடுப்பதென்பது இயலாது.

தெளிவாக, உடனுக்குடன் நிலைமைகளைப் புரிந்து கொண்டு, தொழிற்சாலையைத் திறமையுடன் நடத்திச் செல்வதற்கு இத்தகைய ஒப்பீட்டு புள்ளித் தொகுப்பியல் அறிக்கைகளும் (Comparative Statistical Reports), வரைபடங்களும் (Charts), வரை கட்டங்களும் (Graphs) பெரிதும் துணைபுரிகின்றன. திட்டமிடுதல் (Planning), வரவு செலவுத் திட்டப் பட்டியல்கள் (Budgeting) தயாரித்தல், தொழிலாளர்களைப் பணிக்கு அமர்த்துதல் (Recruitment), இயந்திரங்கள் மற்றும் தொழிலாளர்கள் நகர்வு (Movement of Machines and Men), உற்பத்திக் கட்டுப்பாடு (Production Control), செலவுக் கட்டுப்பாடு (Cost Control), சரக்கு மற்றும் தொழிலாளர் பரிமாற்றம் (Turnover), தொழிற்சாலை ஆணைகள், துறைகளின் வளர்ச்சி, விளம்பரம், விற்பனை முயற்சிகள் ஆகியவற்றின் நடவடிக்கைகள் பற்றிய தகவல்களை, புள்ளித் தொகுப்பியல் அறிக்கைகளாகத் தயாரித்து அளித்தல் தொழிற்சாலைக் கட்டுப்பாட்டுப் பணியை (Factory Control) எளிதாக்கும்.

இவ்வாறே, ஒவ்வொரு கீழ்நிலை நிறைவேற்றுண்மையோரும் (Subordinate Executives), தங்களுடைய மேலதிகாரிகளுக்கு அவ்வப்போது அறிக்கைகளை ஒழுங்காக (Regular Reports) அனுப்பிவைப்பது பணிகளின் செயல் நிறைவேற்ற வளர்ச்சியையும், செயல் நிறைவேற்றுவோர்கள் மீதான மேற்பார்வை (Supervision) மற்றும் கட்டுப்பாடுப் பணிகளையும் உறுதி செய்து கொள்ள உதவும். இவ்வறிக்கைகளின் மதிப்பு (Value), இவற்றில் பயன்படுத்தப்படும் தகவல்களின் திட்ப நுட்பத்தையும் (Accuracy), இவற்றைத் துரிதமாகத் தயாரித்து அளிப்பதையும்

பொருத்ததாகும். இவ்வாறு பல்வேறு தகவல்களை ஒருங்கிணைத்து தயாரிக்கப்பட்ட இவ்வறிக்கைகளைக் கவனமாகக் கோர்வை செய்து (Filing) சுட்டகராதி அட்டைகளுடன் (Index Cards) வைத்திருத்தல், இவற்றின் பயனை அதிகரிக்கும்.

சுருங்கக் கூறுமிடத்து, ஆணைகளும் (Orders) செயற்கட்டளைகளும் (Instructions) மேலிருந்து கீழ் நோக்கி ஒரு அமைப்பில் (Organisations) அனுப்பப்படுவதுபோல, புள்ளித் தொகுப்பியல் தகவல்களும், அறிக்கைகளும், செயல் நிறைவேற்றப் பொறுப்புகளும், பதில் சொல்ல வேண்டிய பொறுப்புகளுடைய கீழ்நிலை அதிகாரிகளிடமிருந்து மேல்நிலை நிருவாகத்திற்கு, தீர்மானிக்கப்பட்ட கால இடைவெளிகளில், தேவைப்படும் தகவல்களுடன், வேண்டும் வடிவத்தில் (Form) அனுப்பப்படுதல் வேண்டும். இவ்வறிக்கைகள் தொழிற்சாலை நிருவாகத்திற்கு மிகவும் இன்றியமையாதவையாகும்.

நிருவாக இயக்குநருக்கு தேவைப்படும் அறிக்கைகள் (Reports required for A Managing Director)

ஒரு நிருவாக இயக்குநருக்கு கீழ்க்கண்ட அறிக்கைகள் ஒரு குறிப்பிட்ட கால இடைவெளிகளில் கிடைத்தல் வேண்டும் :

1. நடப்புச் சொத்துக்கள் (Current Assets) மற்றும் நடப்புப் பொறுப்புகளின் (Current Liabilities) விவரங்கள்.

2. கிடைக்கக் கூடிய நடைமுதல் (Working Capital) அளவு.

3. மூலப் பொருள்கள், முற்றுப் பெறுத பொருள்கள், விற்பனைச் சரக்குகள், அகக்கூறுகள் (Components) ஆகியவற்றின் கையிருப்பில் (Stock) முடங்கியுள்ள மூலதனம்.

4. தொழிற்சாலையிலும், இயந்திர சாதனங்களிலும் தேவைப்படும் சேர்ப்புகள் (Additions), விரிவுபடுத்தல்கள் (Extensions) மற்றும் மாற்றங்கள் (Alterations).

5. மொத்த இலாபத்தின் சதவீதம் (Rate of Gross Profit).

6. நிகர இலாபத்தின் சதவீதம் (Rate of Net Profit).

7. கடனாளிகள் (Debtors) மற்றும் வசூல்கள் (Collections) நிலவரம்.

8. உற்பத்தி மற்றும் விற்பனை மொத்த அளவு.

9. தொழிலாளர்களை பணிக்கு அமர்த்தலில் ஏற்பட்ட அதிகரிப்பும், குறைவும்.

10. மூலப் பொருள்களின் விலைகள், தொழிலாளர் ஊதியங்கள் ஆகியவற்றில் நேர்ந்த ஏற்ற இறக்கங்கள் (Fluctuations).

11. மூலப் பொருள்கள், தொழிலாளர் ஊதியம் ஆகியவற்றிற்கான முன் மதிப்பீடுகளும் (Forecasts), நடைமுறையும் (Actuals).

12. நிறைவேற்றப்படவேண்டிய ஒப்பந்தங்கள் (Contracts).

13. கொள்முதல், தொழிலாளர், விசை உற்பத்தி, கண்காணிப்பு, பராமரிப்பு, உற்பத்திக் கட்டுப்பாடு, பண்டசாலை முதலிய துறைகளின் அறிக்கைகள்.

14. பொருள்களின் புத்தாக்கம் மற்றும் ஏனைய ஆராய்ச்சிப் பணிகள் பற்றிய அறிக்கை.

15. பொருளாதாரப் போக்கு மற்றும் தொழில் நிலைமைகள் பற்றிய அறிக்கை.

தொழிற்சாலை மேலாளருக்கு (Factory Manager) தேவைப்படும் அறிக்கைகள்

தொழிற்சாலை மேலாளருக்கு கீழ்க்கண்ட தொழிற்சாலைப் பணிகள் தொடர்புள்ள அறிக்கைகள் தயாரித்து அளிக்கப்படுதல் வேண்டும்.

1. கையிருப்பிலுள்ள தொழிற்சாலை ஆணைகளின் மதிப்பீடு (Estimate of Factory Orders).

2. பல்வேறு துறைகளின் நடவடிக்கைகளில் ஏற்பட்டுள்ள முன்னேற்றம் பற்றிய அறிக்கைகள்.

3. ஒவ்வொரு துறைக்கும் அனுப்பப்பட்ட மூலப் பொருள்களின் அளவும், மதிப்பும்.

4. ஒவ்வொரு துறையின் உற்பத்தி, அத்துறைகளில் பணிக்கு அமர்த்தப்பட்ட நேரத் தொழிலாளர்களின் (Time Rate Workers) எண்ணிக்கை, அவர்களுக்குக் கொடுக்கப்பட்ட ஊதியம் ஆகிய விவரங்கள்.

5. ஒவ்வொரு துறையிலுமுள்ள இயந்திரங்களின் இயங்கும் நேரம் (Running Time) மற்றும் அவற்றின் உதவியால் நிறைவேற்றப்பட வேண்டிய பணிகளின் அளவு.

6. விசை, மற்றும் இதர தொழிற்களச் செலவுகள்.

7. ஒவ்வொரு துறையிலும் மூலப்பொருள், உழைப்பு ஆகிய வற்றில் ஏற்பட்டுள்ள (Lazour) சேதாரங்கள்.

8. கையிருப்பிலுள்ள ஆணைகளுக்கும், உற்பத்தியான பொருள்களுக்குமான ஒப்பீடு.

9. ஆணையின் பேரில் உற்பத்தியாகும் பொருள்களின் அல்லது அவற்றின் தொகுதிகளின் உற்பத்தியில் அடைந்த முன்னேற்றம்.

10. கையிருப்பிலுள்ள ஆணைகளுக்கும், ஒப்படைக்கப்பட்ட சரக்குகளுக்குமான ஒப்பீடு.

11. தொழிற் துறைகளின் மேற்செலவுகளும் (Oncosts) அவற்றின் முன் மதிப்பீடுகளும் (Forecasts).

12. செயல் நிறைவேற்ற திறமை அளவு (Performance Standard).

13. நிறைவேற்றப்பட வேண்டிய பணிகளின் அளவு.

14. முன்மதிப்பீடுகளின் ஒப்பிடுதலோடு உற்பத்தி அடக்க விலைத் தாள்கள் (Cost Sheets).

15. மூலப் பொருள்களின் விலை, அவற்றின் தகைதிறம் (Efficiency), ஊதிய வீதங்கள், உற்பத்திக்கு ஆன நேரம், இயந் திரங்களின் ஆற்றல் அளவு, விசைச் செலவு, இயந்திரங்களும் தொழிலாளர்களும் இயங்காமல் நின்ற நேர அளவு (Idle Time of Machine and Men), மிகை நேர வேலைகள் (Over Time Works), பணிமுறை மாற்று (Shift in Works), மறைமுகத் தொழிலாளர் (Indirect Labour), மறைமுகப் பொருள்கள் (Indirect Materials) ஆகியவை எவ்வாறு உற்பத்தி அடக்க விலையைப் (Production Cost) பாதித்துள்ளது என்ற விவரம்.

துறை மேலாளர்களுக்கு வேண்டிய அறிக்கைகள் (Reports Required For the Departmental Managers)

ஒவ்வொரு துறை மேலாளருக்கும் கீழ்க்கண்ட புள்ளி விவரங் களுடன் கூடிய அறிக்கைகள் தயாரித்து அளிக்கப்படுதல் வேண்டும் :

1. உற்பத்திப் பொருளாக்கத்திற்கு ஒவ்வொரு இயந்திரமும் இயங்க வேண்டிய நேர அளவும், செலவும்.

2. ஒவ்வொரு பிரிவிலும் வகையிலும் தொழிலாளர் பணி புரிய வேண்டிய நேரம்.

3. தொழிலாளர்கள் வீணுக்கிய நேரங்கள், எடுத்துக் கொண்ட மிகை நேரங்கள் (Overtime) மற்றும் குறைந்த நேரங்கள் (Short-time) பற்றிய விவரங்கள்.

4. பயன்படுத்தப்பட்ட மூலப் பொருள்களின் அளவும் சேதார அளவும்.

5. முற்றுப் பெறச் செய்யப்பட்ட பணிகளின் அளவு.

6. மறைமுகத் தொழிலாளர், பொருள்கள் ஆகியவற்றிற் கான செலவு.

7. முற்றுப்பெறுப் பணிகளின் அளவும், எடுத்துக்கொள்ளப் படவேண்டிய பணிகளின் அளவும்.

8. ஒவ்வொரு வகையிலும் உற்பத்தியான பொருள்களின் அளவு.

9. முன்மதிப்பீட்டுடன் ஒப்பீடு செய்யப்பட்ட உற்பத்திச் செலவுகளின் பகுப்பாய்வு.

10. தொழிலாளர் கைமாற்றப் (Turnover) பகுப்பாய்வு.

விற்பனை மேலாளருக்குத் தேவையான அறிக்கைகள் (Reports for the sales manager)

தீர்மானிக்கப்பட்ட கால இடைவெளிகளில், கீழ்க்கண்ட புள்ளித் தொகுப்பியல் விவரங்களைக் கொண்ட அறிக்கைகள் விற்பனை மேலாளருக்குத் தேவைப்படும்.

1. ஒவ்வொரு விற்பனை ஆட்சிப் பகுதிக்குமான (Sales Territory) மொத்த விற்பனை மற்றும் அவற்றின் மதிப்பு.

2. ஒவ்வொரு விற்பனை ஆட்சிப் பகுதியிலும், ஒவ்வொரு வகைப் பொருளின் மொத்த விற்பனை மற்றும் மதிப்பு.

3. மொத்த வழங்கீடு (Distribution) மற்றும் விற்பனைச் (Selling) செலவுகள்.

4. ஒவ்வொரு விற்பனை ஆட்சிப் பகுதியிலும் செய்யப்பட்ட விற்பனையைத் திட்டப் பட்டியல்களுடன் ஒப்பீடுசெய்த அறிக்கை.

5. ஒவ்வொரு பகுதியிலும், ஒவ்வொரு பொருளுக்கும் ஆன விற்பனைச் செலவும் அவற்றின் திட்டப் பட்டியல் மதிப்பீடும்.

6. விளம்பரச் செலவுகளும் பயன்களும்.

7. விற்பனையாளர்களுடைய (Salesmen) செயல்நிறைவேற்ற ஒப்பீடு.

8. இரத்து செய்யப்பட்ட ஆணைகளின் (Cancellation of order) எண்ணிக்கையும் அவற்றிற்கான காரணங்களும்.

9. கையிருப்பிலுள்ள நிறைவேற்றப்படாத ஆணைகள்.

10. வாடிக்கையாளர்களின் உரிமைக் கோரிக்கைகளும் (Claims) அவற்றிற்கான சரிக்கட்டுதல்களும் (Adjustments).

11. புதியதாக விருத்தி செய்யப்பட்ட விற்பனைப் பகுதிகளும், புதிய வாடிக்கையாளர்களும்.

12. சந்தையில் விலைகளின் போக்கு.

13. போட்டியாளர்களுடைய புதிய விற்பனைக் கொள்கைகள் மற்றும் முயற்சிகள்.

மேற்கண்ட அறிக்கைகளின் உதவியால்தான் விற்பனை மேலாளர் தன் துறைகளின் பணிகளையும், தன் அதிகாரத்தின் ஆட்சிக்கு உட்பட்ட விற்பனையாளர்களின் பணிகளையும் தகுந்த முறையில் மேற்பார்வையும் கட்டுப்பாடும் செய்ய இயலும்.

தொழிலாளர் துறைக்குத் தேவையான அறிக்கை (Report required for the labour department)

தொழிலாளர் துறையானது தன் கடமைகளைத் திறமையுடன் நிறைவேற்றுவதற்குப் பல்வேறு துறையினருக்கும் உடனடியாகவும் எதிர்காலத்திலும் தேவைப்படும் தொழிலாளர்களின் எண்ணிக்கை, அவர்களின் தரநிலை (Grade) முதலியவை பற்றி நன்கு அறிந்திருக்க வேண்டும். இதற்குப் பல்வேறு துறையினரும் மாதமொரு முறையோ அல்லது இன்னும் குறைவான கால இடைவெளியிலோ, கீழ்க்கண்ட விவரங்களடங்கிய அறிக்கைகளைத் தயாரித்து, தொழிலாளர் துறைக்கு அனுப்புதல் வேண்டும்:

1. சம்பந்தப்பட்ட துறைக்கு நிருவாகத்தால் அனுமதிக்கப்பட்ட மொத்தத் தொழிலாளர் எண்ணிக்கையும், அவர்களின் வகைகளும்.

2. தற்பொழுது ஒவ்வொரு வகையிலும் பணி புரியும் தொழிலாளர் எண்ணிக்கை.

3. புதியதாகத் தேவைப்படும் தொழிலாளர் எண்ணிக்கையும் அவர்களின் வகைகளும்.

4. தொழிலாளரின் சிறப்புத் தரநிலைகள் பற்றிய விவரம்.

பணி முன்னேற்றத் துறைக்குத் தேவைப்படும் அறிக்கை (Report required for The Progress Department)

பயனற்றதென ஒதுக்கித் தள்ளப்படும் பொருள்களினுல் (Scrapped work) ஏற்படும் நட்டத்தைக் கட்டுப்படுத்துவதற்கு, இத்தகைய ஒதுக்கித் தள்ளப்படும் பணிகளுக்கென ஒரு பொதுத் தரவு (Common Supply) முன்கூட்டியே தீர்மானிக்கப்படும். குறைபாடுகளுள்ள பொருள்கள் என ஒதுக்கித் தள்ளும்பொழுதெல்லாம் ஓர் அலுவலர் அவற்றைக் குறித்துக் கொண்டு, அவற்றில் செலவழிக்கப்பட்ட பொருள்கள், மற்றும் ஊதியச் செலவு வீதத்தைப் பதிவேடுகளிலும் பதிய வேண்டும். இவ்வாறு ஒதுக்கித் தள்ளப்பட்ட பொருள்கள் பற்றிய அறிக்கையை, வாரமொரு முறையோ அல்லது தினந்தோறுமோ, முன்னேற்றக் கட்டுப்பாட்டுத் துறைக்கு (Progress Control Department) கண்காணி (Foreman) அனுப்ப வேண்டும். இந்த அறிக்கையில் பணி ஆணை எண் (Works Order Number), செலவழிக்கப்பட்ட தொழிலாளர் வேலை நேரம் மற்றும் மூலப்பொருள்கள், குறைபாடுகளுக்கான காரணம் ஆகியவை விளக்கப்பட்டிருத்தல் வேண்டும். குறைபாடுகள் கவனக் குறைவால் ஏற்பட்டதா அல்லது தவருன முறைகள் கையாளப்பட்டதால் ஏற்பட்டதா என்பதுபற்றி ஆய்வு செய்து, பொறுப்பானவர்கள் மீது தகுந்த நடவடிக்கைகள் எடுப்பதற்கு இவ்வறிக்கைகள் பயன்படும். இவ்வறிக்கையின் ஒரு படி (Copy) செலவுக் கணக்கீடு துறைக்கும் (Costing Department) அனுப்பப்படுதல் வேண்டும்.

ஒவ்வொரு துறையின் கண்காணியும் தயாரிக்க வேண்டிய அறிக்கைகள் (Reports by Foreman of each Department)

திறமையான தொழிற்சாலை நிருவாகத்திற்கும் கட்டுப்பாட்டுக்கும் உதவி செய்யும் வகையில், ஒவ்வொரு துறையின் கண்காணியும் கீழ்க்கண்ட அறிக்கைகளை நிருவாகத்திற்குக் கொடுத்தல் வேண்டும்:

1. தொழிலாளர்களுடைய வருகைப் பதிவும், கடமையினின்றும் விலகியிருத்தலும் (Attendance and Absenteeism).

2. மிகை நேரமும் குறை நேரமும் (Over Time and Short Time).

3. உற்பத்தித் தடங்கல்களும் காரணங்களும்.

4. உற்பத்தி அளவு.

5. குறைபாடுகளுள்ள பணிகளின் அளவும், அவற்றின் காரணங்களும்.

6. இயங்காமல் நின்ற இயந்திரங்களின் நேர அளவும் அதன் காரணங்களும்.

7. இயந்திரங்களில் நேர்ந்த பழுதுகளும் அவற்றின் காரணங்களும்.

8. நாள் ஊதியத்திலும், பணி அளவு ஊதியத்திலும் அமர்த்தப்பட்ட தொழிலாளர்களின் எண்ணிக்கை.

9. தொழிற்களத்தில் நேர்ந்த விபத்துகளும் அவற்றின் காரணங்களும்.

10. விளைவாற்றலுடன் பயன்படுத்திக் கொள்ளப்பட்ட தொழிலாளர்கள், மற்றும் இயந்திரங்களின் நேர அளவு.

செலவுக் கணக்கீடுதுறை தயாரிக்க வேண்டிய அறிக்கைகள் (Reports by Costing Departments)

திறமையான தொழில் உற்பத்திக்கு முறையான செலவுக் கட்டுப்பாடு மிகவும் அவசியமாகும். உற்பத்திச் செலவுப் பதிவேடுகளிலிருந்து தயாரிக்கப்படும் புள்ளித் தொகுப்பியல் தகவல்களிலிருந்து, செலவுக் கணக்கீடுகளைச் சரியான முறையில் விளக்கப் பொருள்படுத்தவும் (Interpret), செலவுகளைத் தகுந்த பகுப்பாய்வின் அடிப்படையில், உற்பத்தி, நிருவாகம், வழங்கீடு துறைகளிடையே ஒதுக்கீடு செய்யவும் முடியும். கடந்த ஆண்டுகளின் செலவுக் கணக்குகளோடு நடப்பு ஆண்டின் செலவுகளை ஒப்பிட்டுப் பார்த்து மூலப் பொருள்கள், தொழிலாளர் ஊதியம் மற்றும் தொழிற்களச் செலவுகளில் காணப்படும் முறையற்ற செலவுகளைச் சுட்டிக் காட்டுதலும் எளிது. எனவே, செலவுக் கணக்கீடு துறை தீர்மானிக்கப்பட்ட கால இடைவெளிகளில் பின்வரும் புள்ளி விபரத் தகவல்களடங்கிய (Statistical Informations) அறிக்கைகளை நிருவாகத்திற்கு அளித்தல் வேண்டும்.

1. ஒவ்வொரு பணி ஆணை நிறைவேற்றத்திற்குமான செலவும் அவற்றின் ஏற்ற இறக்கங்களும் (Fluctuations).

2. முன்மதிப்பீட்டிலிருந்து நடைமுறைச் செலவுகள் வேறுபடக் காரணங்கள்.

3. மேற் செலவுகளின் வீதமும் (Overhead Charges Rates) அவற்றின் பகுப்பாய்வும்.

4. இயங்காமல் நின்ற இயந்திரங்கள் மற்றும் தொழிலாளர் பற்றிய விவரங்களும் அவற்றிற்கான காரணங்களும் (Idle Time of Machines and Men).

5. தொழிற்களத்தின் மொத்த உற்பத்தி ஆற்றலும் பயன் படுத்தப்பட்ட சதவீதமும்.

6. ஆணையின் பேரில் உற்பத்தியான பொருள்களின் மதிப்பில் தொழிற்சாலைச் செலவுகளின் வீதம்.

7. நிறைவேற்றப்பட்ட ஆணைகளில் ஏற்பட்ட இலாப நட்டங்கள்.

மேலே விவரிக்கப்பட்ட பல்வேறு புள்ளிவிபரத் தகவல்களைக் கொண்ட அறிக்கைகள், தொழிற்சாலையின் பல்வேறு துறைகளையும் சமநிலையில் நிருவகிப்பதற்கும், அவற்றைத் திறமையான வகையில் ஒருமுகப்படுத்தவும் (Coordination) எவ்வளவு திறமையுடன் தொழிற்சாலைப் பணிகள் நிறைவேற்றப்படுகின்றன என்பதைக் கண்காணிப்பதற்கும் பெரிதும் உதவுவதாக இருக்கும். இவ்வாறு, ஒரு நிலையான அளவு மற்றும் பதிவுகளின் அடிப்படையில்தான் மனிதர்கள், இயந்திரங்கள், மூலப்பொருள்கள், நடைமுறைகள் ஆகியவற்றின் திறமையையும், செயல் நிறைவேற்றத் தகுதிகளையும் அளவிடவும் கட்டுப்படுத்தவும் முடியும்.

மேற்கோள் நூற்பட்டியல்

(LIST OF WORKS CITED)

Alford, L.P.& Bangs, J.R.(Ed.) Production Hand Book, Ronald Press Company, New York.

Bethel, *et. al.* — Industrial Organisation and Management, McGraw Hill, New York.

Brech, E.F.L. (Ed.) — Principles and Practice of Management, Longman, London.

Hiscox & Sterling — Factory Administration in Practice, Pitman, London.

Kelley & Lazer — Managerial Marketing: Pespectives and View Points, Taraporevala & Sons., Bombay.

Kimbal & Kimbal — Principles of Industrial Organisation, Allied Pacific, Bombay.

Narayanaswami Naidu and Datta — Fudamentals of Business Organisation and Management.

Scott, Clothier and Spriegel — Personnel Management, McGraw Hill, New York.

Spriegel & Lansburgh — Industrial Management, Asia, Bombay.

Strauss & Sayles — Personnel: The Human Problems of Management, Prentice-Hall, India.

REPORTS

Reserve Bank of India — Annual Report and Trend and Progress of Banking in India, 1974–75.

Reserve Bank of India — Report on Currency and Finance, 1973-74.

கலைச்சொற்கள்

A

Accountability — பதில் சொல்லும் பொறுப்புடைமை
Agglomeration — தொழில் திரட்சி
Authority — அதிகாரம்
Attribute — இயற்பண்பு
Assembly — உறுப்புகளை ஒன்று கூட்டிச் சேர்க்கும் முறை
Arrangement — ஒழுங்குச் சீரமைப்பு
Arbitrary — மனப்போக்கான
Analysis — கூறுபாடு, தேர்வு ஆராய்ச்சி
Auxilliary Industries — துணைத் தொழிற்சாலைகள்

B

Bargaining — பேரம் பேசுதல்
Balance of Stores Sheet — பண்டங்களின் கையிருப்பு நிலைக் குறிப்பு
Bin — தொட்டி
Blue-Print — செய்யவேண்டிய பணிபற்றிய திட்டம்
Budgeting — வரவு செலவுத் திட்டப் பட்டியல்கள் தயாரித்தல்
Buyer's Market — வாங்குவோருடைய சந்தை

C

Classification — வகைப்படுத்துதல்
Contacts — தொடர்புகள்
Coordination — ஒருமுகப்படுத்துதல்
Commercial — வாணிகஞ் சார்ந்த
Correlation — தொடர்புபடுத்துதல்
Compliance — கீழ்ப்படிதல்
Communication — செய்தி இணைப்பு
Continuous — இடையறாத
Criticism — நுண்ணாய்வு
Crystalized Capital — உரு பெற்ற மூலதனம்
Code — குறி எழுத்து
Centralisation — ஒருமுகப்படுத்துதல்
Chart — வரைபடங்கள்
Current Assets — நடப்புச் சொத்துகள்
Current Liabilities — நடப்புப் பொறுப்புகள்

Copy — படி
Conference — கலந்தாய்வுக் கூட்டம்
Committee Organisation — குழு அமைப்பு

D

Deglomeration — தொழில் சிதறல்
Development — வளர்ச்சி
Delegation — அதிகார ஒப்படைப்பு
Decentralisation — பன்முகப்படுத்துதல்
Distribution — வழங்கீடு
Direct Labour — நேரடித் தொழிலாளர் ஊதியச் செலவு

E

Earnings — ஈட்டிய பொருள்
Efficiency — இயக்கு திறம், பயனுறுதி
Effort — முயற்சி, ஆற்றலை ஈடுபடுத்திய செயல்
Executives — செயல் நிறைவேற்றுவோர்
Executive Department — செயல் நிறைவேற்றத்துறை
Excellence — சிறப்பு, மேம்பாடு
Extensions — விரிவுபடுத்தல்கள்

F

Factory Site — தொழிற்சாலை மனை இடம்
Finance Facilities — மூலதன வாய்ப்புகள்
Flow — ஒழுகியக்கம்
Financial — நிதி நிலைக்குறிய
Forces — ஆற்றல் கூறுகள்
Frictions — முரண்பாடுகள், இயக்கத் தடையாற்றல்
Formal — விதிமுறைக்குரிய
Functional — செய்கடமைகள் சார்ந்த, பணிகள் சார்ந்த
Foreman — தொழிலாளர் மேன்முறையாளர், வேலை செய்து கொண்டே பிற தொழிலாளர்களைக் கண்காணிப்பவர்
Floor Space — தரைப்பரப்பு
Forward Dealings — முன்னோக்கிய பேரங்கள்
Follow-up — பின்தொடர்பு
Forecasts — முன் மதிப்பீடுகள்
Functional Organisation — பணிச் சீர் அமைப்பு

G

Gangway — ஊடு வழி, இடை வழி
Goods Received Note — சரக்கு வருகைச் சீட்டு
Grade — தர நிலை
Grading — வகைபிரித்தல், தரம்பிரித்தல்
Ground Floor — நிலத்தளம்
Group — தொகுதி
Grouping — தொகுதியாகப் பிரித்தல்
Gratuituous — நன்கொடையான, தானாக வலிந்து தரப்பட்ட
Graphs — வரைக்கட்டங்கள்

H

Human Factor — மனித இயல் காரணக் கூறு
Hazard — இடர், அபாயம்
Haphazard — வெறும் தற்செயல் நிகழ்ச்சி
Harmonious — பொருத்தமான, முரண்பாடில்லாத
Hydro-Electric Project — நீர் மின்சாரத் திட்டம்

I

Intricacy — கடுஞ்சிக்கல்
Inter-locking — சேர்ந்து இணைவுற்ற
Instructions — செயல் துறைக் கட்டளைகள்
Intermediary Agency — இடையீட்டாளர்
Incentive — செயல் தூண்டுதல்
Integrate — நிறைவாக்கு
Intermittent — தொடர்பறுந்த
Inspection Department — கண்காணிக்கும் துறை
Invoice — சரக்குப் பட்டியல்
Inventory — சரக்குகளின் தொகுதி
Indices — குணங்கள்
Index — சுட்டு எண்
Indirect Labour — மறைமுகத் தொழிலாளர் ஊதியச் செலவு

J

Job-Analysis — பணி பகுப்பாய்வு
Job-Description — பணி விளக்கவுரை
Job-Evaluation — பணி மதிப்பீடு
Job-Production — கூலி உற்பத்தி, சில்லறை உற்பத்தி
Judgment — திறனாய்வுப் பண்பு

L

Lay-out — அமைப்புத் திட்டம், மனை அமைப்பு
Localised — இட எல்லைக்குட்பட்ட
Logical — காரண காரியத் தொடர்புடைய, வருமுறையான
Leakage — விளக்க முடியாத மறைவு
Leadership — தலைமையேற்று நடத்தும் ஆற்றல்
Line Organisation — நேர்ச் சீர் அமைப்பு
Line and Staff Organisation — நேர் மற்றும் ஆய்வாளர் அமைப்பு

M

Marketing — விற்பனை
Morale — ஒழுங்குணர்வு
Motivation — செயல்நோக்கம் கற்பித்தல்
Motor — விசைப்பொறி
Market Conditions — சந்தை நிலைமைகள்
Moral — நடத்தை சார்பான

N

Negligence — புறக்கணிப்பு, கவனக்குறைவு
Negative — எதிர்மறை
Non-Financial — வருவாய் சாராத
Noise — இரைச்சல்

O

Operations — நடவடிக்கைகள்
Overlapping — மேற்சென்று கவிந்திருக்கை
Order — ஆணை, உத்தரவுச் சீட்டு
Overall — எல்லாவற்றையும் உள்ளிட்ட

P

Productive — ஆக்க வளமுடைய
Positive — நேர்நிலை
Plant — இயந்திர சாதனம்
Process — நடைமுறை
Product — விளைபொருள்
Pressure — மிக்க செல்வாக்கின் வலிமை
Predetermination — முன் உறுதி செய்துகொள்ளல்
Performance Review — செயல் நிறைவேற்ற மதிப்பாய்வுரை

Personnel — அலுவலகப் பணியாளர்
Purchase — கொள்முதல்
Proportion — விதம்
Primary — முதல் நிலையான
Planned Regional Development — திட்டமிட்ட பிராந்திய தொழில் முன்னேற்றம்

Q

Quality — பண்புத் தரம்
Quotations — விலைப் புள்ளிகள்

R

Racks — அடுக்குச் சட்டங்கள்
Records — பதிவேடுகள்
Regional Factors — நிலப்பரப்பினைச் சார்ந்த காரணக் கூறுகள்
Recruiting — புதிய ஆளெடுப்பு செய்தல்
Response — எதிர்ச்செயல்
Right — உரிமை
Require — செயற் கட்டளையிடு
Routing — செல்வழிப்படுத்தல், விளக்க விவரப்பாதை
Responsibility — பொறுப்பு
Repair Shops — பழுதுபார்க்கும் பட்டறைகள்
Requisition Slips — கோரிக்கைச் சீட்டுகள்
Rule of Thumb — உடன் கைக்கொள்ளத் தக்க செயல்முறை வகை

S

Sales Territory — விற்பனை ஆட்சி எல்லை
Sellers' Market — விற்பனையாளர்களுடைய சந்தை
Specification — தனிக் குறிப்பீடு, விளக்க விவரம்
Standardised — தர அளவுப்படுத்தப்பட்ட
Specialisation — சிறப்பீடுபாடு
Supplies — துணைக் கலப் பொருள்கள்
Supplier — தேவைப் பொருள் நிரப்புபவர்
Size — உருவளவு
Store-keeping — பண்டசாலை நிருவாகம்
Scheduled — அட்டவணையில் சேர்க்கப்பட்ட
Speculation — ஊக வாணிகம்
Survey — மதிப்பீடு, சுற்றாய்வு

Secondary — சார்ந்திருக்கின்ற
Service Facilities — சீர்காப்பு வசதிகள்
Staff Function — ஆய்வாளர் பணி
Service Department — சேவைத்துறை
Strike — மோதல் நிலை
Simplification — செய்ய எளிதாக்குதல், சிக்கல கற்றுதல்
Structure — அமைப்பு முறை
Stagnation — செயலற்று இயங்குதல்
Stunted — வளர்ச்சி தடைப்பட்ட
Seniority — பதவியில் முற்பட்ட தன்மை
Sequence — தொடர்பியைபு
Suggestion Scheme — புதுக் கருத்துகளைத் தெரிவிக்கும் முறை
Synthetical — கூட்டிணைப்பு முறை சார்ந்த
Storey — கட்டடத் தள அடுக்கு
Standard — இலக்களவு
Suburb — புறநகர்
Store-keeper — பண்டசாலைக் காப்பாளர்
Scrap — கழிவுப் பொருள்

T

Targets — இலக்களவு
Technical — தொழில்நுட்பத்துறை
Team Spirit — குழு உணர்ச்சி
Tool Room — கைத்துணைக் கருவிகள் அறை
Trend — போக்கு
Turnover — சரக்கு கைமாற்றம், தொழிலாளர் கைமாற்றம்

U

Uniquities — எங்கும் நிறைந்திருக்கின்ற

V

Value — பயன் மதிப்பு
Variation — இடைமாற்றீடு
Variance — முரண்பாடு, வேறுபாடு
Ventilation — காற்றோட்டம்

W

Waste — சேதாரம், பாழடிப்பு
Weight Loosing — தன் எடையை இழக்கின்ற
Working Conditions — வேலை நிலைமைகள்